

3 1761 11649064 0



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Government
Publications


CA1
TB
-G55

Government On-Line

2006

Canada

Note: Web sites and links found in this report are current as of
December 23, 2005



From Government On-Line toward Harnessing the Full Potential of Information Technology



On behalf of all the partners who worked collectively on the Government On-Line initiative, I am very proud to declare mission accomplished. The goal of the Government of Canada of making the 130 most commonly used services available on-line, anywhere, anytime, and in both official languages has been achieved.

Government On-Line is one of Canada's real success stories. Canadians, Canadian businesses, and international clients have wholeheartedly adopted web-based services and continue to give them high marks for value.

The success of the Government On-Line initiative is the result of the combined efforts of 34 departments and agencies across government, including Public Works and Government Services Canada and the Treasury Board Secretariat, who have worked together, as well as with private sector partners and other levels of government, to make these innovative services possible. This initiative could not have been the success we know today without the participation of all. A true demonstration that the Government of Canada can bring together talent, leadership, vision and commitment to offer better, quicker and more efficient services to Canadians. I want to take this opportunity to express my appreciation to all of those who worked on the initiative.

During this journey, we broke new ground, we approached service from a whole new perspective, we took risks, but we were confident that we were on the right track. We were leaders, using technology to create real innovation.

Canada's client-centric and whole-of-government approach to on-line service delivery is recognized around the world. In fact, Accenture named Canada as the leader in e-government service delivery for five consecutive

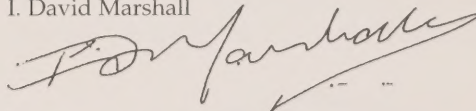
years. Numerous countries are looking at Canada's accomplishments and seeking its expertise about on-line service delivery in a governmental environment.

The outcome of the Government On-Line initiative is a robust foundation for greater service transformation, for the way forward. Collectively, we have the expertise to help make government more responsive, more innovative, and more accountable. Time has come to move ahead, and build on the lessons learned from the Government On-Line initiative. Time has come to think about the next step in our agenda and to provide even better service to Canadian individuals, businesses and international clients.

This final report is by no means an end to innovation for the Government of Canada. In fact, as the Government On-line initiative is sunsetting, a new phase of consolidation and efficiency is set to begin. This furthering agenda points at the horizon, looking for innovative ways to deliver integrated services over all channels and jurisdictions. Our forward goal is to deliver services smarter, faster and at a reduced cost. We will continue the journey to improve how the Government of Canada does business for greater client satisfaction.

I trust you will find this overview of the Government On-Line initiative undertaken by the Government of Canada from 1999-2006 both useful and informative.

I. David Marshall



Deputy-Minister of Public Works and
Government Services Canada



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116490640>



Government On-Line Awards

**More than 50 awards received
between 1999 and 2006**



The Government Technology Exhibition (GTEC) is Canada's unique multifaceted learning and networking event for public sector information technology professionals. The GTEC Week showcases leading edge expertise and technology solutions across Canada, and around the world; holds a three-day conference and premier learning opportunity; and celebrates public sector success through the Distinction Awards Program and Gala.



Participating Departments and Agencies

- A Agriculture and Agri-Food Canada
Atlantic Canada Opportunities Agency
- C Canada Border Service Agency * Canada Customs and Revenue Agency and Citizenship and Immigration Canada
Canada Firearms Centre * Solicitor General
Canada Revenue Agency * Canada Customs and Revenue Agency
Canadian Economic Development for Quebec Regions
Canadian Heritage
Canadian International Development Agency
Canadian School of Public Service * Canada Centre for Management Development
Citizenship and Immigration Canada
- E Environment Canada
- F Finance Canada
Fisheries and Oceans Canada
Foreign Affairs Canada * Foreign Affairs and International Trade
- H Health Canada
Human Resources and Skills Development Canada * Human Resources Development Canada
- I Indian and Northern Affairs Canada
Industry Canada
International Trade Canada * Foreign Affairs and International Trade
- J Justice Canada
- N National Defence
Natural Resources Canada
- P Parks Canada * Canadian Heritage
Privy Council Office
Public Safety and Emergency Preparedness Canada * Solicitor General
Public Service Commission of Canada
Public Works and Government Services Canada
- R Royal Canadian Mounted Police
- S Social Development Canada * Human Resources Development Canada
Statistics Canada
- T Transport Canada
Treasury Board of Canada Secretariat
- V Veterans Affairs Canada
- W Western Economic Diversification Canada

* Formerly under a different name or organization.



Table of Content

From Government On-Line toward Harnessing the Full Potential of Information Technology	i
Government On-Line Awards	iii
Participating Departments and Agencies	iv
Executive Summary	1
Mission Accomplished	4
Chapter 1 — Making Services More Accessible	5
Overcoming the Organizational Barrier	5
Overcoming the Technical Barrier	7
Overcoming the Language Barrier	8
Increased Access Stimulates Citizen Engagement	10
Chapter 2 — Offering Better and More Responsive Services	11
Efficiency!	12
Seamless Interactions	12
Information as an Asset to Decision Making	14
Chapter 3 — Building Trust and Confidence	17
Trusted and Timely Information	17
Protection of Personal Information	17
Secure Transactions	18
Individual Safety	20
The Road Ahead	21
Taking Stock	21
Integrated Multi-Channel Service Delivery	23
Module 1 — Canada's World Leadership in e-Government	25
Canada's Government On-Line on the International Scene	25
International Benchmarking	26
Leveraging Canada's Track Record	30
Module 2 — Working With Other Jurisdictions	31
Shaping the Communities of Practice	32
Building the Foundational Enablers	33
Learning and Transformational Projects	36
The Next Challenge	36

Module 3 — Canada Site, Gateways and Clusters	37
Successes	38
Common Tools and Supports	39
Governance	41
Sustainability	42
The Future of the Government of Canada Web Presence	43
Testimonials From Clients	43
Module 4 — Harnessing the Secure Channel's Potential	45
Overview	45
Take-up of Secure Channel Offerings	46
Client Engagement	47
Recognition of Excellence	47
Secure Channel Governance Regime	48
The Future of the Secure Channel	48
Module 5 — Leadership and Management	51
Governance	51
Responsible Management	54
Lessons Learned	57
Module 6 — Advancement of Policy-related Work	61
Common Look and Feel for the Internet	61
Management of Information	62
Official Languages	62
Privacy	63
Security	64
Appendix A — Central Funding for the Government On-Line Initiative	67
Appendix B — On-Line! On-Line! 130 Most Commonly Used Services	73
Appendix C — Bibliography	81



Executive Summary

The tempo of modern life in a knowledge-based economy and society means that more than ever, Canadians expect to be able to interact with their government with ease. They want convenient, accurate, quick, one-stop service access. They prefer doing simple transactions themselves but get personalized service from public servants for more complex needs. Canadians want their government to use information productively, in ways that will add value without compromising privacy, to support improved service, and to deliver better policy outcomes for their benefit.

Thanks to Government On-Line, we are now headed in this direction — we have fundamentally changed the way the Government of Canada interacts with citizens and businesses. It all began with a vision to change the nature of the government's relationship with its citizens by using technology.

The Government On-Line initiative has succeeded in making the Canadian government the world's most connected country to its citizens. Throughout the initiative, the objectives remained focused on:

- providing clients with a more accessible government, where information and services are organized according to clients' needs, and are available 24/7 around the world, in English or French;
- delivering better and more responsive services by implementing more efficient and timely electronic services;

- building trust and confidence in on-line service delivery by ensuring that electronic transactions are protected and secure, and that personal information is safeguarded.

Two basic principles guided efforts to use the Internet to benefit Canadians, Canadian businesses and international clients:

- group information and services around clients' needs and priorities, NOT around the organization of governments;
- build partnerships among federal departments and agencies or with other levels of governments to cluster services for the benefit of clients, NOT according to jurisdictions.

"...our goal is to be known around the world as the government most connected to its citizens, with Canadians able to access all government information and services on-line at the time and place of their choosing."⁽¹¹⁾



The Government On-Line initiative allowed 34 departments and agencies to:

- accelerate the design and on-line delivery of 130 of the most commonly used services;
- fundamentally re-think how they used the e-channel to provide information and services to clients;
- collaborate to offer “no wrong door” access to government services;
- share experiences, approaches, learning and tools while becoming more client-centric;
- build a secure and robust electronic infrastructure capable of expanding to support steadily more sophisticated on-line transactions in the future.

It also allowed important policy-related work to be undertaken to fundamentally transform the ways in which government interacts with citizens.

For the past five years, Accenture’s independent assessments have ranked Canada number one for e-government in the world. Released in April 2005, the latest Accenture study ⁽²⁸⁾ cited the Government of Canada’s leadership in customer service and its significant efforts in informing and educating citizens about its offerings as a reason for Canada’s continued success. Today, countries look to Canada’s leadership and accomplishments

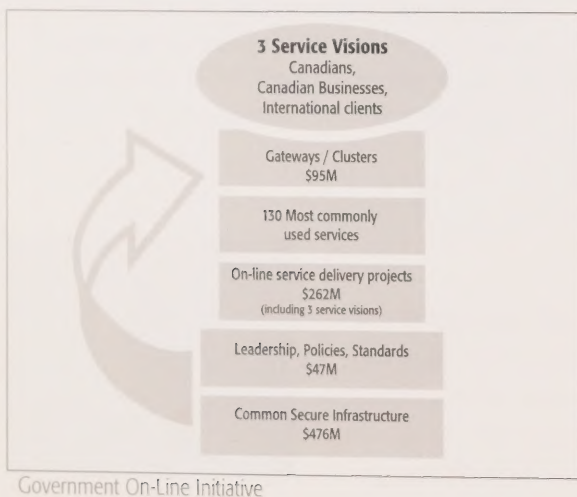
in implementing electronic service delivery.


With strategic use of limited funds, the Government On-Line initiative has been a catalyst for change to improve government services and multi-channel service delivery.

An investment totalling \$880 million was provided for the Government On-Line initiative over six years to help accelerate the development of on-line services. Departments, agencies and other partners also invested their own funds, which resulted in improved service delivery of many programs through the Internet to individuals and businesses. Client benefits include a significant reduction in compliance costs for businesses, simplified transactions, improved access and more timely service. Departments and agencies also benefit through improved productivity and efficiency gains through the re-use of solutions where applicable or use of common solutions. This can also be seen at the government-wide level in better coordination and linkages amongst federal programs, as well as with programs in other levels of government.

Everyone involved in this initiative took a “whole-of-government” approach, working in partnership, to break down silos instead of focussing solely on their project, program or organization. The horizontal approach so vital to this initiative had to live and function in the vertical world of government authorities and processes, thus requiring strong leadership at all levels. It represented a considerable culture shift making the initiative a catalyst of change.

A governance structure of committees was established in response to the changing needs of e-government, and to address potential high-level risks that required the attention of senior management at the appropriate level. Guided by horizontal governance at the deputy minister level, the Government On-Line Office has played a strong leadership role in maintaining momentum and consistency through uncharted paths. Creativity,





partnership, teamwork and cooperation were the basic principles of the Government On-Line community.

A great emphasis was placed on polling and focus group research to determine how individuals and businesses would like to see government information structured and grouped based on their needs and preferences. This led to the creation of a series of subject and audience portals ensuring “no wrong door” for users and to the implementation of more “joined-up” services.

On-going collaboration and partnership were key success factors in developing and implementing integrated and common solutions that spanned across departments and often jurisdictions in order to provide a better service for clients. This required continuous monitoring of the development of services and projects and pro-active problem resolution to mitigate risks. At every stage, a collective effort was critical to meet client expectations and deliver “whole-of-government” solutions while aiming to provide efficient, reliable, and responsive services to citizens, not only on-line but also across all delivery channels.

The significant and increasing use of on-line services by citizens and businesses today demonstrates the success of the initiative. In 2005, 130 of the most commonly used services were available on-line complementing the more traditional service delivery channels (in-person, telephone, mail). Seventy-one percent of Internet users visited a government of Canada Web site in the last twelve months and reported a high level of satisfaction. All interactions with the Government of Canada went from approximately 470 million in 2001 to almost 1.1 billion in 2005. On-line transactions now account for 30% of all transactions. Canadians, businesses and international clients access many services on-line, anytime, anywhere and in both official languages. The expectations of Canadians are being met. This can be seen from the increasing use of the on-line channel and from departmental survey data showing that 94% of

on-line users are satisfied with the service.

At the core of on-line service delivery is the Secure Channel, which provides Canadians with trust and confidence in client security and privacy on-line, and provides a common infrastructure to departments and agencies. Because of the expertise Canada has developed, it is now recognized as a world leader in protecting citizens’ privacy. Policies are now in place to ensure that:

- all services have a common look and feel;
- access is available to persons with disabilities;
- privacy issues are addressed;
- information is managed effectively to ensure quality;
- a human resources management model supports managers and specialists in information management, information technology and service delivery.

Over the course of Government On-Line, the government has developed a much deeper understanding of how best to use the electronic channel as the enabler for multi-channel service improvement. A mature service transformation agenda has emerged through Government On-Line funded activities. This agenda now spans a common, robust and sophisticated electronic infrastructure capable of supporting complex transactions in real time; the development of internal services offered by shared services organizations; and a one-stop service access for Canadians to information and services provided by a multitude of different departments and agencies through the newly created Service Canada. While the Government On-Line initiative sunsets in 2006, its legacy is the foundation for the future — enabling the transformation of government services.

This report contains three sections, which document the activities undertaken through the Government On-Line initiative from 1999 until 2006:

- The first reports on the progress achieved, guided by public opinion research, to improve accessibility, increase service responsiveness, build trust and confidence in e-services, and pursue an integrated multi-channel service delivery model.
- The second describes the critical building blocks (i.e. modules) that underpin the

government's current state of service transformation readiness, namely international collaboration, inter-jurisdictional partnerships, client-centric gateways and clusters, common secure infrastructure, coordinated leadership and management, and foundational policies.

- The third contains appendices on the allocation of central funds, the 130 most commonly used services that are now on-line, and a bibliography of key documents.

Mission Accomplished

From the **Yukon**, about the and the Public The White Horse Public Library is open ... for 71 hours per In all these hours, our access Internet always busy."

From **British Columbia**,

... e a fantas- everyday."

From the **Northwest Territories**, about the Iqualuit Internet-service-provider: "We opened late in 1995 with 30 subscribers and now we have over 800."

From **Alberta**, about Radiofrequency Spectrum Licensing: "I absolutely need Spectrum Direct to do my job."

From **Saskatchewan**, about RésEAU. "This is a great site."

From **Manitoba**, about the e-filing for Bankruptcy and Insolvency service: "I would recommend other firms jump into E-Filing. I look forward to being able to file all of our files this way."

From **Nunavut**, about the Telehealth service: "Ikajuruti Inungnik Ungasiktumi - a tool to help people who are far away."

From **Quebec**, about the Community, Contract and Aboriginal Policing site: "It is an excellent site for youth and parents. I learned a lot while reading your fact sheets and articles."

From **Ontario**, about the Business Tax site: "Another significant improvement [is] the accelerated use of world-wide Web... Such an approach is a vast improvement over the days when we had to phone or mail a request for forms..."

From **Newfoundland**, about the Health Promotion service: "Thanks to your wonderful website not only I have found out that I have XX [condition removed] but I found it quick enough to treat it and cure it. Thanks again!"

From **New Brunswick**, about the digitalization of shipbuilding history material: "A companion benefit will be found in developing talents of young adults who have been hired for this work."

From **Prince Edward Island**, about MERX: "This represents a great forum to gain access to our Federal Government. Great work!"

From **Nova Scotia**, about the Canadian Military History Gateway: "A fantastic site! Well done! Will use it for my history classes."

Making Services More Accessible

The Government On-Line initiative strived to ensure maximum accessibility to informational and transactional services. By its nature, the Internet offers 24/7 access to citizens in urban and rural areas. It gives them the choice of when, where and how services and information can be accessed, and provides them with tools and resources to help them find information quickly. However, the government understood that accessibility meant more than ensuring Canadians could connect when and where they chose; it was about overcoming barriers, adding value for clients and getting Canadians engaged.

Overcoming the Organizational Barrier

One of the driving forces behind Government On-Line is to provide services to clients while removing the burden of understanding how government works. The Government On-Line initiative made great progress in this regard by clustering services, implementing a “no wrong door” approach, and adopting navigation standards.

Clustering

The underlying principle of clustering is to lead users to seamless services by first aggregating, and then organizing, information in ways that resonate with their situational needs and expectations.

Clients Speak – Clustering

Recent studies found that Canadians prefer Web site information to be organized by subject matter or topic. For instance, a 2005 survey⁽⁷⁾ of Internet users revealed that most respondents preferred information organized by subject (85%), followed by life event (70%), department (70%), functional category (64%), location (54%), and audience (51%). Regarding usefulness, a survey⁽⁸⁾ conducted on the Canadians Gateway reported that 81% felt that the ‘By Subject’ method was useful, followed by ‘By Life Events’ (57%). Other studies supported this finding, highlighting the view that Website users valued the presentation of main topics, followed by more detailed sub-topics, because this organization is familiar to them and easy to use. Another study⁽⁹⁾ suggested that information organized by subject or topic reflected the mental framework of many users and covered the broadest range of situations.

In 1999, the Canada Site linked to more than 450 federal Web sites. The site was a “land of links” leading to multiple sites that had different designs and navigation features. As a result, information was fragmented and scattered.

Canada.gc.ca

*From a land of links (1999)...
to client-focused e-services (2006)*



In 2001, the redesigned Government of Canada main Web site was launched, introducing a more citizen-centred approach to on-line service delivery.

“No Wrong Door”

One of the defining characteristics of the Web is that multiple pathways lead to the same information or service. When the pathways lead to a unique authoritative source, this is called the “no wrong door” approach.

Clients Speak — “No Wrong Door”

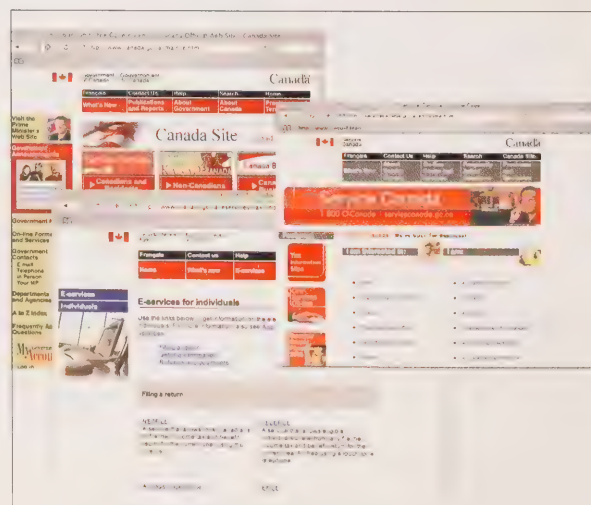
Many studies found the “no wrong door” approach to be the most favoured feature of Web sites. Recent studies showed that Canadians now expect to find multiple organizational approaches incorporated into government Web sites. Qualitative studies also validated the effectiveness of the “no wrong door” approach, demonstrating that users approach specific information searches by taking different paths, such as using information clustered by topic or audience, Departments and Agencies links, the A-Z Index, among other methods.

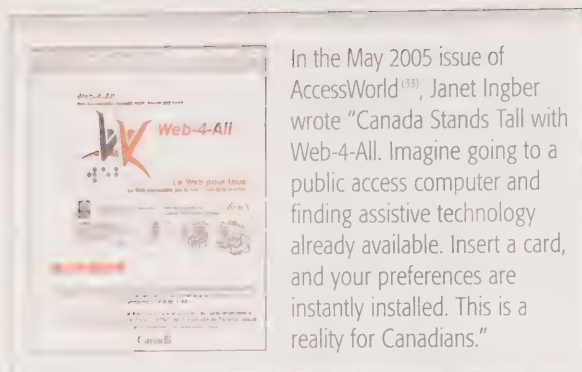
The Canadians and Residents Gateway (<http://servicecanada.gc.ca/en/home.html>) provides “no wrong door” access to everyday services such as Jobs. For example, youths looking for jobs can select the “I am: A Youth” or “I am interested in: Jobs” or “... Training and Careers” or “How do I find a job” under the Frequently Asked Questions, or search “Jobs” in the A-Z Index or in the search engine. They will be successful in their search regardless of where they begin.

The other two gateways have also adopted this approach. The Non-Canadians Gateway (http://canadainternational.gc.ca/ci/main_menu-en.aspx) provides a single window to information and services about doing business with, visiting, working in, or studying in Canada. The Business Gateway (<http://canadabusiness.gc.ca/gol/cbec/site.nsf/en/index.html>) offers a single point of entry to information and services required over the life cycle of a business, including the 10 services most requested by businesses.

Easy Navigation

Navigation is another important aspect of Web sites. The Government of Canada has defined a set of standards known as the “Common Look and Feel”⁽¹³⁾, which ensures consistency in visual and functional design elements, such as top and side menu bars, and federal identifiers across its sites.





In the May 2005 issue of *AccessWorld*⁽³³⁾, Janet Ingber wrote "Canada Stands Tall with Web-4-All. Imagine going to a public access computer and finding assistive technology already available. Insert a card, and your preferences are instantly installed. This is a reality for Canadians."

Lawrence Euteneier, of Industry Canada, won the Head of Public Service Award in 2003 for his contribution to improved client service. Mr. Euteneier as the Manager of the department's Web Accessibility Office and is blind.

It is worth noting that Seniors Canada On-Line was the first Government of Canada site to offer in "increase font size" feature. This has consistently received positive responses in client surveys and was adopted by other Government On-Line cluster sites.

Connecting on the Go? No Problem!



Another good example of "making technology work" for clients is the Wireless Portal. It is a quick and easy, single point of access to selected government information and services. Clients can access wap.gc.ca or www.gc.ca using mobile Web-enabled devices such as cellular phones or personal digital assistants.

The services offered by the Wireless Portal include contact information for Members of Parliament, border wait times, government news, economic indicators, exchange rates, currency converter, hurricane and tropical storm information, toll-free numbers for Canada Business service centres, telephone numbers of federal public servants, 1 800 O-Canada international toll free numbers, and Passport Office locations.

The evolution of the Wireless Portal was driven by public opinion research, e-mail feedback from users, industry standards and input from the interdepartmental Wireless Working Group. A dialogue on strategies and approaches for wireless service delivery has begun with certain provinces and international government representatives. More information can be found at http://www.gc.ca/mobile/wireless_e.html.

Overcoming the Language Barrier

Early on, the Government On-Line initiative faced hurdles regarding the quality of the French language on various sites. This propelled the Government On-Line initiative to become a vehicle to reinforce the bilingual character of Canada nationally and internationally. Its achievements were praised by the Canadian Commissioner of Official Languages, by Canadians according to a survey⁽²¹⁾, and commended in a United Nations study⁽⁴³⁾.

Dr. Dyane Adam, the Commissioner of Official Languages, indicated in a study⁽¹⁰⁾ released on September 13, 2005, that the Government of Canada's efforts to provide information in English and in French on its Web sites resulted in significant progress. She drew attention to the major accomplishments of the Government On-Line initiative pointing out that "...Government Web sites are full of useful information in both official languages".⁽⁵⁾

Her assessment is supported by a poll⁽²¹⁾ of 2,500 Canadian Internet users who say official language selection for government services is possible 'all the time' or 'most of the time' (92%) over the Internet.

The 2004 United Nations Global e-Government Readiness Report entitled Towards Access for Opportunity⁽⁴³⁾ stated:

"Canada is an example of a best practice approach for multilingual on-line information illustrated on its national site which offers mirror pages in English and French."

Clients Speak – Plain Language in English and French

Feedback from Canadians included requests for the use of plain language and for descriptive and intuitive Web site titles and labels. Many qualitative studies found Web site users preferred that short descriptions be included with links and labels, and that brief summaries be provided for items located within topic links. This allowed visitors to understand the primary focus of a topic, eliminating "trial and error navigation".

Clients were in fact indicating that language barriers include the use of jargon. Periodically the Canada Site is reviewed to ensure its language is accessible to users of all literacy levels, and that descriptive labels further explain topics.



We continue to strive to improve the language aspect on Government of Canada Web sites to offer the best possible services.

Increased Access is Value for Taxpayers

Information is a valuable asset that the Government of Canada manages as a public trust on behalf of Canadians. When information is simplified, it promotes knowledge sharing.

For example, to find out "where your tax dollar goes" or about "tax point transfers" to the provinces and territories, click on <http://www.fin.gc.ca/access/fedprove.html>. This shows how complex financial information can be presented simply by using multi-media.

Another example of added value brought by readily available information is the enormous effort made by departments researching environment- and natural resources-related topics. They offer an array of information-rich Web sites and succeed in presenting it in a user-friendly manner. To get information on mines and resource-dependent communities, click on <http://mmsd1.mms.nrcan.gc.ca/maps/>. To learn more about forest ecosystems, visit http://www.cfl.scf.nrcan.gc.ca/ecosys/home_e.html. To find tips on how to reduce energy use, visit <http://oe.nrcan.gc.ca/english/index.cfm>. To look up facts about Canada, use the atlas at <http://atlas.gc.ca>. To learn about fresh water, do not miss RésEau at <http://map.ns.ec.gc.ca/reseau/en/>. RésEau attracted the attention of national and international audiences, particularly teachers who praised the structure and quality of the information.

From Dubai: "This is a fantastic resource for education!"

From India: "Very informative site."

From Quebec: "Merci, votre site m'aide beaucoup dans mon travail d'enseignant."

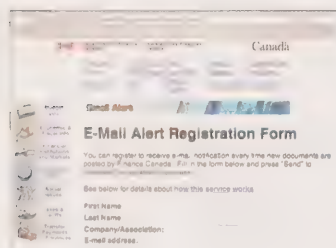
From Ontario: "We need to teach students to conserve resources. Thanks for your work and assistance."

Increased Access Stimulates Citizen Engagement

As Canadians take advantage of improved access, the possibilities to participate on-line are unlimited. For instance, citizens may express their views, or communicate with elected officials or their representative.

A Personal Touch

The Government On-Line initiative recognized that client communities have various interests that prompt them to look for the latest Government of Canada information on specific topics. In response, Government On-Line developed “targeted offerings”. For example, some clients needed the latest news on international tax treaties; the Department of Finance made this information available by offering automatic e-mail notification of new tax treaty postings.



Other sites offer similar services. Job Alert sends a list of job openings that match search criteria, Food Recalls and Allergy Alerts warn of

food safety facts, and e-Safety Notification informs clients of new safety issues. Most Government of Canada Web sites provide information that is tailored to individual needs.

Have your Say!

The Government of Canada is committed to finding new and innovative ways to consult with and engage Canadians. The Consultation Portal (<http://canada.gc.ca/consultations>) is a convenient way for Canadians to find out what the government is asking Canadians and to access the consultations.

A Canadian expressed his satisfaction after participating in an eDiscussion forum organized by Foreign Affairs:

"In conclusion, I'd like to congratulate everyone who has participated and the Department for hosting the eDiscussion. I have, as a Canadian, felt that I was largely excluded from the important decisions in this country. This eDiscussion, however, has shown me that there is an effort on the part of government to truly gather input from all sources before making important policy decisions. . . Thank you for letting me contribute."

The Consulting With Canadians site gives Canadians the opportunity to participate in consultations on government affairs and policy. The site provides single-window access to a structured listing of consultations from selected government departments and agencies, a consultation calendar, and links to activities of parliamentary committees. Canadians are encouraged to have their say and to get involved by looking at some of the consultations in progress.

Congratulations!

On request, the Prime Minister sends congratulatory letters and certificates to Canadians celebrating significant birthdays or wedding anniversaries. Congratulatory messages are available for 25th, 30th, 35th, 40th, 45th, and 50th wedding anniversaries and up, as well as for 65th, 70th, 75th birthdays and up. To request letters and certificates, click on <http://www.pm.gc.ca/eng/contact.asp>. Here is a testimony from a couple in Ontario about how they felt after receiving such a message:

"My wife and I were tickled pink to receive our 25th Anniversary Certificate from the Prime Minister. Thank you very much for the speed with which you processed our request. It is already in a frame and on the wall. We hope we can get another one in another 25 years. Thanks again."

Offering Better and More Responsive Services

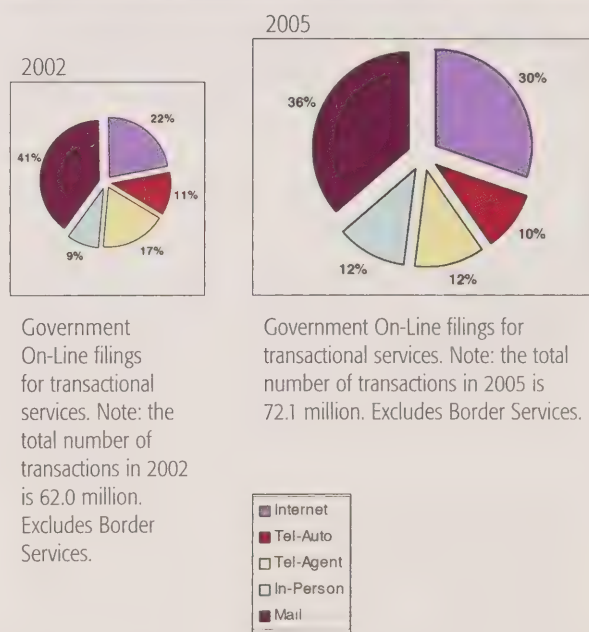
Better and more responsive services are those services that save clients time or money, simplify interactions with government, or offer better information leading to individual or business opportunities. Through its commitment to “re-think” its services, instead of simply automating its existing programs, the Government of Canada has given Canadians a choice of service delivery options, better service quality and more efficient service delivery.

The most commonly used informational (63) and transactional (67) services are on-line. In 2003, target service maturity levels, that is, the range of available functionalities, were set for each of the 130 services. The average functionality target level for 2005 was set at 6.4. **The average now exceeds the target at 6.5.** For more information on services, refer to Appendix B.

The share of transactions completed over the Web grew from 22% in 2002 to 30% in 2005.

This increase shows that Canadians are satisfied with on-line offerings and value the Internet as a service delivery channel because of its accessibility, speed, access to large amounts of information, and overall convenience. Many studies have revealed strong satisfaction ratings and positive assessments of government on-line services and Web sites.

% of Transactions Completed by Channel



Category	Number of Services	Average (weighted) Maturity Level
Canadians and Residents	85	6.2
Business	33	7.2
Non-Canadians	5	5.9
Internal to Government	7	7.2
TOTAL	130	6.5

Efficiency!

Turnaround times for on-line transactions are quicker and responses to information requests are faster. Therefore, individuals, businesses and governments can free up resources and time to concentrate on more value-added activities. As well, using this self-serve channel reduces administrative errors and delivers services more effectively.

Clients Speak – On-Line Services Save Time

Canadians identified costs and time saved as significant benefits of Government of Canada on-line information and services. Qualitative studies found that Web site users saw government on-line services as fast, convenient, easy to access, always available, and less time-consuming compared to in-person or telephone service. As well, a panel survey⁽²⁰⁾ indicated that a majority of Internet users believes that the Government On-Line initiative resulted in faster service and that it represented good value in terms of tax dollars spent. In another panel survey⁽²¹⁾, 58% said timesaving was the most important benefit of on-line services.

Reducing Time



Passport On-Line saves applicants' time while improving internal processes. Officially launched on May 9, 2005, Passport On-Line (http://www.pptc.gc.ca/menu_e.asp)

was designed to facilitate the passport application process by allowing Canadian citizens – 16 years of age and older, living in Canada – to complete a passport application form on-line. Applicants can choose to print and submit the form, along with documents supporting their citizenship and identity, guarantor signature and photos, by mail or in person at a Passport Canada office or a Receiving Agent.

"This initiative represents another example of Passport Canada's efforts to ensure that Canadians have better and quicker access to our services and products," said Doreen Steidle, Chief Executive Officer of Passport Canada. "We believe that this initiative responds to Canadians' desire to have access to key government services on-line, while using secure channels that ensure their personal data and privacy are protected," she added.

The use of the interactive passport application helps limit omissions and errors that are frequently seen by Passport Canada examiners, thus reducing the waiting time when submitting an application, for both the applicant and Passport Canada. The information submitted using Passport On-Line is stored on Passport Canada's secure server and retrieved when the application is received, ensuring quicker service. Passport Canada ensures that personal data contained in the on-line application form is protected, by using one of the most secure forms of encryption available where the priority is securing personal information.

Reducing costs

Businesses can also save time and money when filing their records of employment on-line, using the Secure Channel authentication service on the Human Resources and Skills Development Canada Web site. According to Bell Canada, when the service is fully deployed, Canadian employers could potentially save a large portion of the estimated \$300 million spent annually by businesses to prepare their records of employment. By filing records of employment on-line, one employer processed 900 records in 45 minutes at a cost of \$10.50, compared to 150 hours and \$3,150 using the paper-based process. More than 6,000 employers currently use the Web-based service, which is available to all businesses.

Seamless Interactions

Simplified government interaction is a true benefit of on-line service delivery. Clients have to complete fewer steps to receive a service and the number of organizations that they have to contact is reduced. The bundling of related components only available through the Web also helps facilitate transactions.

Clients Speak – Make Interaction with Government Simple

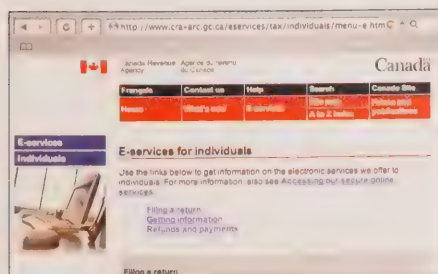
Research suggests that Canadians have high expectations for Government of Canada on-line services. Studies reported that Canadians expect more efficient means to seamlessly interact with government across all levels, and they provided feedback on how this could be achieved.

The most frequent suggestion is the inclusion of inter-jurisdictional information to existing Government of Canada Web sites. Quite often, Canadians are not sure which government – federal, provincial/territorial or municipal – is responsible for the information or service they require. Many studies found that Canadians prefer links relevant to a given subject that access all levels of government. For example, an on-line survey⁽²⁰⁾ reported that 85% of respondents felt that the Government of Canada should partner with other levels of government to integrate services offered. Some requested inter-jurisdictional information to ensure that they obtain a complete and accurate view of a topic. Another survey⁽¹⁷⁾ said that 79% would be interested in accessing provincial information and 69% municipal information.

Simplified Interaction with the Government of Canada

NetFile (<http://www.netfile.gc.ca/menu-e.html>), the Canada Revenue Agency's electronic individual tax return filing service, is a well-known example of simplified interaction with government. The Agency has been on the Web since 1999 and it has played a crucial role within the federal government in delivering e-services.

The use of NetFile for the electronic filing of individual returns rose from 31% of all returns filed in 2000, to 47% in 2004. First-time users are particularly appreciative of the service as it is quick and requires no special skills or knowledge. On average, it takes just two weeks to get a refund.



"I just want to let you know how pleased I am with NetFile. This is the first year that I have filed electronically using NetFile and I cannot believe how easy it was to understand, prepare and file my family's returns. I know that that electronic infrastructure must be enormous – but whatever time and money you have invested into this program – it has paid off, at least from my perspective, in complete 'customer' satisfaction. We received our returns within about 10 days of filing. Amazing! Once again thank you so much for this innovation – it is new services such as NetFile which are tangible evidence of your commitment to improved public service and performance."

The Agency has also been pro-active in publishing right of appeals information on their Web site. It resulted in an increase in awareness, from 69% in 2000 to 74% in 2004.

Simplified Interactions with GOVERNMENTS

The Government On-Line initiative encouraged innovation (with risk integration strategies in place) as part of its process to expand learning and transformative processes, particularly between jurisdictions. This approach encouraged team problem solving when challenges arose in delivering joined-up services.



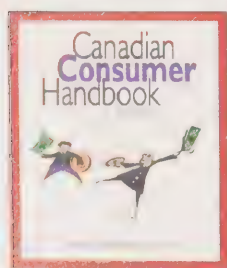
One experiment led by Industry Canada is ongoing. It started in 2003, with subject matter experts from federal departments and agencies, two Ontario ministries, and the Region and Municipality of Halton analyzing services to entrepreneurs opening a new restaurant. The 20 participants identified a total of 81 services required, including 31 different permits necessary to start a new restaurant. They contributed 250 ideas for improving government service to this client group, which they subsequently whittled down to a highly promising opportunity — to initiate client access automatically to all services in all jurisdictions where some form of registration for permits or licences is required. The result was BizPal. Several provinces have agreed to participate in its implementation and the Web solution is under development. BizPal demonstrated how

partners and the integration of governments' services could vastly improve access to the right services at the right time, improve the client service experience, and enhance compliance.

Another example is Industry Canada's Canadian Consumer Information Gateway (<http://consumerinformation.ca/>), which offers



Canadian consumers a single, central entry to information and services. The Gateway is a groundbreaking strategic partnership between more than 400 federal departments and agencies, provincial and territorial ministries and non-governmental organizations.



In response to user demands, the Gateway contains everything from lists of product and food recalls, and alerts on the latest consumer scams and frauds, to a wide array of interactive financial calculators that can help clients decide which

credit card is right for them or whether they should buy or lease their next vehicle. It also offers tips on how to handle various situations such as shopping on-line, investing, dealing with telemarketers or door-to-door sales people, renovation contractors, car repairs and much more.

The Canadian Consumer Handbook can be found at http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inoca-bc.nsf/en/h_ca02058e.html.

Information as an Asset to Decision Making

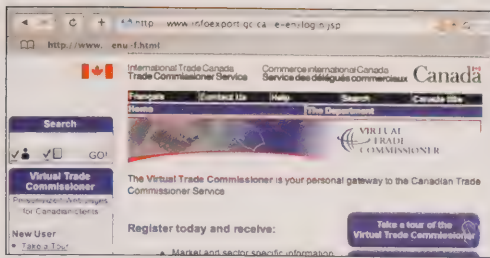
Quick access to information can help individuals and businesses make more informed decisions in less time, potentially increasing their opportunities.

Clients Speak – Government Web Sites Are a Good Source of Information

A majority of on-line Canadians said that they access the Internet first for government service, followed by the telephone. Qualitative research⁽¹⁾ supports this finding, revealing that participants considered the Internet to be the best, or one of the best, ways to find information – especially government information. In addition, 72% of Internet users were satisfied with the government Web site they most recently visited, and even more (76%) said that they got what they needed from the site⁽¹⁷⁾.

In a panel survey⁽⁷⁾, 57% of Internet users said their most recent service interaction involved obtaining information. In addition, a number of studies confirmed that the Internet is an information channel that people are relying on for diverse types of content. Canadians appear to visit Government of Canada Web sites most often for information on jobs, taxes, and government, including contact information. Secondary content areas of interest tend to be law, education, programs and services, forms, and publications.

Studies also suggest that Web site users perceive on-line government information to be more current than that available in offices or by phone. Confirming this finding, a panel survey⁽²¹⁾ found that 45% of users believe that the most accurate and up-to-date information is provided by Government of Canada Web sites, 27% that it is provided from government offices, 21% that it is provided over the telephone, and 7% that it is provided through printed documents. Qualitative studies report that visitors to government sites consistently believe that the Web sites are useful and present extensive and high-quality information.



An example of information as an asset to decision-making is Agriculture and Agri-Food Canada, the Canadian Commercial Corporation, Export Development Canada and Heritage Canada partnering with the Canadian Trade Commissioner Service (<http://www.infoexport.gc.ca/ie-en/login.jsp>) to expand the on-line Virtual Trade Commissioner for Canadian Exporters tool kit. This free, password-protected Web site provides customized market information, business leads, and now, a quick entry to Export Development Canada's trade finance and risk management tools as well as service offerings from Agriculture and Agri-Food Canada, the Canadian Commercial Corporation and Heritage Canada.

In Public Works and Government Services Canada's January 2005 issue of PKI International Scan⁽⁶⁾, Export Development Canada's Vice-President of Small Business Services, Suzanne Morris said: "Canadian exporters who use this site can gain immediate access to trade finance services that are relevant to their particular international deal, whether that means doing a credit check on a potential foreign buyer, or getting a quick quote on credit insurance for a single transaction or multiple exports. Canadian business can use the Virtual Trade Commissioner to conveniently keep up to date on market reports, business news, trade events, business leads and trade finance services that match their international business activities and interests."



Another example is the Canada e-Book. Information is Statistics Canada's business. The department's mission is to "collect, compile, analyze, abstract and publish statistical

information relating to the commercial, industrial, financial, social, economic and general activities and condition" of the people of Canada. Statistics Canada serves businesses, labour unions, academic institutions, the media, the general public, and all levels of government, and it has always been concerned with delivering quality information services cost-effectively, to the widest audience possible. The Canada e-Book uses sound, images, tables, graphs, and analytical and descriptive text to look at Canada — The Land, The People, The Economy and The State. To view the e-Book, click on http://142.206.72.67/r000_e.htm.

The Internet has emerged as the primary distribution channel for Statistics Canada, enabling the Agency to make more data available to more Canadians more quickly and easily than ever before. Statistics Canada's Web site is among the most frequently accessed sites in all of government: on average, there are more than 1.2 million visits each month to the site, with over 9 million 'page views'. The Web site features a wide array of diverse data, information and services. Its ongoing development is based on regular feedback from Canadians using the site.

The Government of Canada takes full advantage of the Web to present Canadians, Canadian businesses and international clients with interesting up-to-date information at the click of the mouse.

Building Trust and Confidence

The Government of Canada recognized from the beginning that citizens demand that their government be a model in giving accurate information, protecting individual privacy on-line, and ensuring transactions are secure. Their use of governmental on-line services largely depends on their perception of how well the government achieved this.

Trusted and Timely Information

Canadians need timely information on topics as diverse as legislation and travelling. For example, changes to statutes and regulations are now available in days instead of months, at <http://laws.justice.gc.ca/en/>. The Transport Canada site www.tc.gc.ca offers tips on travelling by air, train, boat or car.

on SARS, mad cow disease, or the West Nile virus, they visited the Canada Site. On December 26, 2004, when the tsunami hit Indonesia, information was posted on the Canada Site the same day.

Protection of Personal Information

While Canadians trust the information posted on government Web sites, they are primarily concerned with protecting their personal information when dealing with the government on-line. The fundamental premise that individuals have the right to control the collection, use, and disclosure of their personal information is established in the “Code of Fair Information Practices” in the Privacy Act and in the 10 privacy principles attached to the *Personal Information Protection and Electronic Documents Act*. This premise does not automatically compel trust.

Clients Speak – Accurate and Reliable Information is Key!

In a qualitative study⁽⁸⁾, clients expressed confidence in the quality and relevance of the information posted on the Web site simply because it was a government site. They expressed the belief that the Government of Canada ensured that the information provided on its Web sites is pertinent, accurate and timely in nature.

Other studies revealed that people have a high level of trust in the information provided on government-sponsored sites. When compared to similar private sector information sources, findings from an on-line focus group⁽¹⁹⁾ found that people perceived information provided by the Government of Canada to be more reliable.

In time of crisis or when a special event dominates the news, the need for timely and trusted information is greater. In such circumstances, the Canada Site becomes an information hub that Canadians readily consult. In 2004, when Canadians were looking for the latest information

Clients Speak – Protect our Privacy!

In a panel survey⁽²⁴⁾, the majority of panellists were concerned about unauthorized persons accessing their personal information and their lack of control over information shared over the Internet. In this study, the respondents were asked if there were reasons why they might not use the new personalized on-line services that the Government of Canada plans to offer in the future. The top reasons for NOT using the services were hackers and identity theft (more than one-third of respondents).

Another study⁽⁷⁾ revealed that a majority of Canadian Internet users and businesses are concerned about the following issues:

- unauthorized persons accessing their information (87% residents, 89% businesses);
- lack of control over information shared over the Internet (78% and 83%);
- sharing of their personal information between federal departments and agencies without their permission (77% and 80%);
- consolidation of their personal information into one file (62% and 68%);
- applications or forms automatically completed with information previously provided on other applications or forms (55% and 59%).



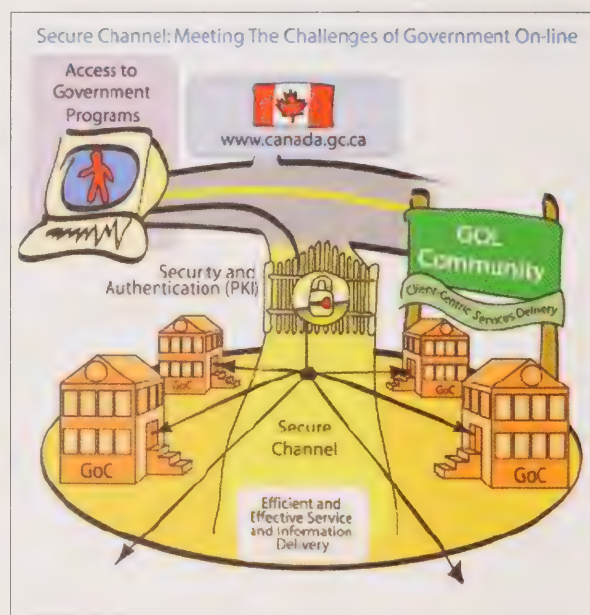
Privacytown is an online guide on the protection of privacy and personal information in the age of electronic commerce and new information technologies. The site offers informa-

tion about the privacy concerns that affect citizens' everyday lives, from a visit to the doctor's office, a trip to the mall or a voyage to cyberspace.

Secure Transactions

Canadians are not solely concerned with privacy; they also expect that the information they entrust to the Government of Canada will not be changed or accessed without their permission. The Government of Canada has built a world-leading solution called the Secure Channel to ensure on-line transactions are secure.

The Secure Channel is an electronic platform that provides a range of security solutions, including strong access controls, firewalls and encryption. It is available to all departments and agencies so that they can receive, store, exchange electronic information securely, and also identify the clients they are dealing with electronically.



Clients Speak – Ensure Transactions Are Secure

Studies revealed that most Web site users were confident that their on-line transactions with the government were protected and secure. A majority (55%) of Internet users in a panel survey⁽²⁴⁾ said they would not allow security issues to stop them from using new, personalized on-line government services. Trust in the security of on-line transactions with government appears to be based almost entirely on the assumption that the federal government is doing everything necessary to keep Canadians' information secure.

However, findings from another panel survey⁽¹⁸⁾ indicated that Canadians' understanding of how personal information is used by government and shared across departments is highly variable. The range of beliefs is as follows:

- all federal government departments have access to their personal information through special request to the department holding the information (34%);
- all departments have easy access to their personal information (31%);
- all departments have access to their personal information only with express consent (21%);
- all departments except for the one that they are dealing with are prohibited from accessing their personal information (14%).

Numerous projects and services offer secure transactions on-line enabled by the Secure Channel. Examples include:



My Account — My Account offers Canadians secure Internet access to a wide range of tax-related services from the Canada Revenue Agency. This

concept has been cloned for My Government Account that allows a Canadian citizen to create a personalized list of services dealing with multiple government programs. Other similar personalization features are in production.

ROE Web — Each year, Canadian employers create eight million multiple-part Record of



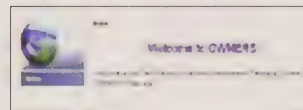
Employment (ROE) forms, at considerable expense. ROE Web consists of applications that let employers create, submit, and print ROEs via the Internet, resulting in higher quality data and a more timely process.



Passport On-Line — This interactive application guides citizens through the passport application form. Citizens can

fill and submit their application on-line, significantly reducing the error rate, thus accelerating the processing of the application. At this time, applicants can bring a printed version of the application to the Passport Canada in-person service counter reserved for citizens who apply on-line, thus drastically reducing the waiting line at the Passport Office.

OWNERS application — Private companies can securely submit reports regarding their status on environmental regulations using Environment



Canada's One Window to National Environmental Reporting System.

Census 2006

The Census of Population is one of Statistics Canada's most recognized and extensive surveys, which covers approximately 13.5 million households. It is crucial to the development of government policies, social programs and equalization payments. To modernize the survey, Statistics Canada and Public Works and Government Services Canada worked closely to provide an on-line option for Canadians. The team developed a new authentication service, known as Session Encryption with Automated Login, to ensure the security and privacy of Internet responses. The service provides bi-directional encryption capability for the Statistics Canada Census Internet application.

Statistics Canada and Public Works and Government Services Canada conducted a Census

test in May 2004. The test, which was a planned survey with 300,000 dwellings and 20,000 farms, was the first time citizens could use the on-line option. This test was considered extremely successful with close to 10% of the targeted population selecting the on-line option. It was concluded that, with the additional publicity that would accompany the full census in May 2006, a take-up rate of 20% could be realistically achieved.

Individual Safety

The Government of Canada also uses the Web to publish useful information for individuals concerned about their safety.

For example, the Canadian Cyber Incident Response Centre coordinates cyber security incident response and monitors the cyber threat environment. The Centre leverages the information



technology security capabilities of the federal government to provide 24/7 incident response coordination and support to critical

infrastructure sectors like health, water, or energy and utilities. For more information on the Centre's activities, visit the Public Safety and Emergency Preparedness site at www.psepc-sppcc.gc.ca.

Another example is the Search and Rescue Web site (http://www.nss.gc.ca/site/index_e.asp) where you can view SARSCENE, the only on-line Canadian magazine on the topic. It contains prevention information compiled by subject matter experts from the federal Search and Rescue delivery departments:

- Canadian Forces (Department of National Defence);
- Canadian Coast Guard (Department of Fisheries and Oceans);

- Royal Canadian Mounted Police (Public Safety and Emergency Preparedness Canada);
- Transport Canada;
- Meteorological Service of Canada and Parks Canada (Environment Canada).

Building and maintaining the trust and confidence of citizens, businesses, and other governments with whom the Government of Canada does business is fundamental to effective service delivery on the Internet.

The government took Canadians' concerns about information reliability, public safety, protection of personal information, and security of on-line transactions seriously. Citizens can visit Government of Canada Web sites knowing that:

- the information is reliable;
- only necessary data is requested and it will not be disclosed to a third party without the citizen's consent;
- information will be processed as is, without tampering.

The Government of Canada maintains and enforces rigorous standards for all public access service channels — the Web is no exception.





The Road Ahead

In October 2005, Government On-Line was awarded a Gold medal by GTEC in the Enabling E-Government in Canada category. Numerous Government On-Line projects also won awards, including the centrepiece of the Government of Canada's common telecommunications infrastructure — the Secure Channel.


Accenture's annual study, published in April 2005⁽²⁸⁾, cited the Government of Canada's leadership in customer service and its efforts to inform and educate citizens about its offerings as reasons for its continued success. For the fifth consecutive year, Canada ranked first out of the 22 countries surveyed for e-government maturity.

Looking back, we see a robust common secure infrastructure, 130 of the most commonly used services easily available through the Canada Site and its gateways, a citizen-focused engagement, and stronger interdepartmental and inter-jurisdictional partnerships. As the Government On-Line initiative sunsets, the road ahead will be challenging for departments and agencies as the work on transforming government service delivery has just begun...

Taking Stock

Building on the initial success of Government On-Line, it is now recognized that a deeper level of interoperability is needed to support multi-channel service transformation. While well-orchestrated on-line interfaces are critical, true transformation must include the "back-end" of government — shared and common internal-to-government services such as desktop computing, human resources management and financial administration.

To focus efforts at the service access layer and ensure that the needs of citizens and businesses drive transformation, three "service visions" have been developed collaboratively among federal departments and agencies for services to individual Canadians, businesses, and international clients.



The service visions all reflect four guiding principles: client focus, public service values, responsible spending, and managing for results. The latter principle in particular has important implications, given the whole-of-government, citizen-centred approach at the heart of the visions, and its emphasis on outcomes. The visions anticipate four main outcomes where improvements would be achieved through transformation: client satisfaction; cost savings or efficiency gains; policy outcomes or compliance; and accountability and transparency.

Service Vision for Canadians

Canadians will receive the highest value from their public services – as clients, citizens and taxpayers – through a government that:

- anticipates and responds to clients' needs, expectations, preferences and priorities;
- engages in multi-dimensional dialogue, continually learning from citizens and equipping them with knowledge to participate fully in society;
- ensures services and programs are streamlined, simple, effective, integrated, remain focused and relevant, and harmonized across jurisdictions.

Service Vision for Businesses

Service to business contributes to the productivity, competitiveness and high performance of business and government by:

- making it easy for business to succeed in a global business environment;
- removing barriers to business innovation and productivity;
- reducing the complexity and cost of dealing and complying with government;

- building opportunities for valued relationships and networks;
- promoting a fair and equitable business marketplace;
- making government more efficient in its service to business.

Service Vision for International Clients

Canada will be a world leader in international service delivery. We will advance Canada's strategic interests and ensure the continued health, safety, and prosperity of Canadians by delivering, as one government, an integrated set of international programs and services to our clients across multiple channels in the most efficient and effective manner possible. Our success will be measured by the true advantage it creates for Canada and will be delivered through a government that:

- establishes integrated and unified government-wide points of service on each of the phone, Internet, and in-person channels that create world-class efficiency, accessibility, responsiveness and standards for excellence;
- ensures that services and programs are streamlined, accessible, integrated, focused, relevant, and cut across jurisdictions;
- presents a coordinated face to its target international clients.

Testing the Visions

Further to the development of the three visions, Government On-Line allocated central funds to a series of projects — the catalytic projects, which drive transformation and help realize the visions by:

- driving real integration across channels, departments and jurisdictions;
- changing behaviour of government;
- significantly changing the client relationship;
- reducing steps and processes to achieve outcomes;
- reducing response time and increasing efficiencies.

Nine catalytic projects were selected and started in 2004-05. These projects, which include immediate and long-term goals, will continue to evolve over the years as the solutions advance, and inter-departmental and inter-jurisdictional partnerships expand for greater integration to provide seamless services to citizens.

Integrated Multi-Channel Service Delivery

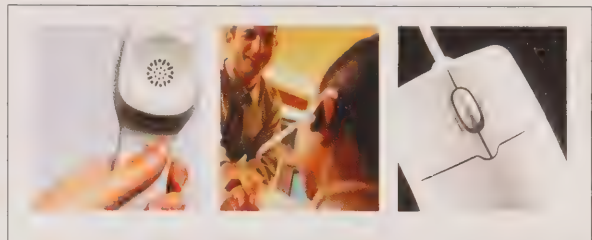
The Government On-Line initiative has laid the foundation for the successful transition to high-performance, client-centred, and multi-channel public service delivery in Canada. The three visions have been amalgamated into one Government of Canada service vision:

“World-class public services for citizens and clients in Canada through the collaborative efforts of all jurisdictions working together to advance new, innovative, seamless service approaches and knowledge”.

(http://www.tbs-sct.gc.ca/cio-dpi/2004/canada/canada05_e.asp)

Central to this approach are:

- public opinion research projects covering a variety of topics, including how to better organize information and services provided through the Web, security and privacy, and service priorities;
- a single service delivery network operating across programs, departments and agencies, and jurisdictions.



In September 2005, Service Canada was launched. This new organization will become the “one-stop” provider of most government benefits and services to Canadians and community organizations, through a single delivery network that integrates on-line, telephone and in-person points of service. Many challenges lay on the road ahead, but the possibilities are endless...



What if Canadians and Residents could...

- receive assistance from one place, irrespective of who owned the information or services;
- resolve the majority of issues on the first contact with governments;
- receive their benefit entitlement information automatically;
- have a single view of their "accounts" and programs of assistance with governments;
- do all of the above simply and conveniently, in the official language of their choice, with the confidence that their privacy and confidentiality is guaranteed and that they can access services with assistive technologies, as required?

What if governments could increase client satisfaction by...

- integrating programs to achieve better social outcomes and thereby be truly citizen-centred;
- extending the trusted Government of Canada brand to the electronic services delivery environment;
- heightening public confidence and trust in our operations;
- realizing efficiencies and savings and thereby freeing scarce resources for other priorities;
- doing all this while expanding collaborative arrangements with other levels of government to improve service delivery?

What if businesses could...

- have a single service window on governments;
- have a single streamlined business registration or licensing process;
- report payroll information once across governments;
- have a single view of their "accounts" and regulatory requirements with governments;
- do all of the above securely, and in the official language of their choice, with relative ease, saving time, effort and money?

Canada's World Leadership in e-Government

The Government On-Line initiative demonstrated international leadership while building e-government. Canada is recognized as a world leader in e-government as shown by the numerous requests from foreign governments for our expert advice and by Canada's consistently high rating in various international surveys and benchmarking studies.

Canada's Government On-Line on the International Scene


Canada's impressive achievements in building Government On-Line have made it a much sought after participant for international conferences and other events. These fora dealt with issues ranging from public service implications of digitization and telecommunications to e-democracy and the utilization of information and communications technologies to promote community development and civic engagement. Canada has hosted and continues to host numerous foreign delegations from developing and developed countries who come to examine first-hand how we put our citizens first.

To meet the demand for Canadian expertise in e-practices, standards, and applications, many federal departments and agencies are coordinating international activities and have provided numerous opportunities for knowledge sharing and the exchange of best practices. This coordination includes, but is not limited to:

- planning foreign visits and missions for Government of Canada key officials;
- coordinating and hosting visits of international delegations and study tours;

- participating in conferences, trade shows, seminars and workshops, and other knowledge-sharing engagements;
- organizing events such as meetings, learning sessions, and development programs for representatives from various international as well as national organizations;
- carrying out bilateral agreements with countries with mutual interest in exchanging e-government knowledge through memorandums of understanding or joint statements;
- carrying out Canada's foreign policy and international development objectives;
- responding to queries, surveys, studies, and other requests for information in e-government;
- establishing frameworks, guidelines, procedures for coordination activities, and providing technical advice.

These activities, along with conducting international benchmarking, constitute important opportunities to share expertise on the development of policies and programs, while fostering and maintaining friendly diplomatic relations.



A quick review indicates that more than 250 international activities have been coordinated since 2002. This includes hosting more than 100 international delegations and participating in over 70 international conferences, seminars, or workshops.

Examples of international events where Canada made regular contributions are:

- the International Council for Information Technology in Government Administration: this annual conference stimulates the discussion and the sharing of experience among 26 member nations. Each nation provides a country report describing their recent progress, lessons learned and challenges;
- the North America Day: the chief information officers from Canada, the United States and Mexico took part once a year in discussions about cooperation, coordination and collaboration in information technology, information management and service delivery;
- the Government Online International Network: government officials from 20 countries reported on their progress and best practices during this annual international event.

The federal government responded proactively to a worldwide demand for knowledge exchange, and organized in 2004 and again in October 2005, an international outreach day dedicated to international delegations. The last event brought 46 participants from 27 countries. Feedback after the event indicated that discussions and results were very applicable and were being used to influence building capacity in the participating countries.

Coordination activities also involved implementing and sustaining cooperative international partnerships. These agreements relate directly or indi-

rectly to the Government On-Line initiative and include bilateral agreements, memorandums of understanding, joint statements, and other forms of cooperation agreements between the Government of Canada and other countries such as the United States, France, Russia, Mexico, the United Kingdom, and Japan.

Over the years, the Government of Canada has shared valuable information on Government On-Line issues with the rest of the world. We are proud of our international work and confident that we have strengthened Canada's international profile and reputation in this area.

International Benchmarking

Less than two years after the launch of the Government On-Line initiative, the Government of Canada's efforts were getting high marks from international organizations and other governments. Between 2001 and 2005, a wide variety of assessments comparing countries' e-government progress were conducted by institutions and organizations as diverse as the World Economic Forum, the United Nations, the Economist Intelligence Unit, the Conference Board of Canada, and Accenture — an international management consulting firm. In 2005, Accenture ranked Canada 1st for the fifth year in a row⁽²⁸⁾.

The table below identifies some of the organizations that conducted and published comparative international analyses of countries' e-government efforts, the number of countries they assessed, and the ranking they assigned Canada between 2001 and 2005.

Organization	2001	2002	2003	2004	2005
Accenture (22 countries)	1 st	1 st	1 st	1 st	1 st
The Conference Board of Canada (10 countries)	2 nd		2 nd		
United Nations Department of Economics and Social Affairs (191 countries)	6 th		6 th	7 th	
IDC Information Society Index (53 countries)				5 th	
Brown University (198 countries)	4 th		3 rd		
United Kingdom's Office of e-Envoy (10 countries)		3 rd			
Taylor Nelson Sofres plc (TNS): Government Online Study (32 countries)			6 th		

Assessments of Strengths and Weaknesses

Canada has been consistently ranked in the top 10 and often in the top 5 of countries in e-government assessments. Different organizations examined and weighted different aspects of e-government — from user centricity, connectedness, and on-line services take-up, to the functionality of Web sites. Some assessments included the government's own use of information and communications technologies to integrate services across channels, the service improvement and bridging the digital divide, the robustness of the telecommunications infrastructure, and the overall economic climate for e-business investment.

Some of the areas examined by organizations were outside the scope of Government On-Line, while other assessments omitted key Government On-Line policy and standards priorities such as privacy issues and access for persons with disabilities. Canada still achieved world-class status in the building of e-government — a remarkable achievement, considering that Canada's economy and population are smaller than many of the countries it surpassed and its geographic challenges greater.

Accenture

Accenture's annual survey on e-government leadership uses indicators and a methodology to evaluate the countries' progress on e-government that most closely aligns with the objectives and scope of Government On-Line. The refinements that it has introduced over the years to its assessment strategy and the new indicators it has employed mirror Government On-Line's evolution — from the focus on government's Internet presence and on-line service delivery, to the more sophisticated citizen-centred, multi-channel service transformation model that seeks better outcomes and higher value returns from public sector investments in programs and services.

In 2003, Accenture singled out Canada as the only country surveyed⁽⁴¹⁾ whose government had begun to move toward service transformation by positioning e-government not as a separate initiative, but as an intrinsic element in a multi-channel, integrated approach to improved customer service delivery.

Its most recent survey assessed not only service maturity (i.e., the level to which a government has developed an on-line presence in terms of service breadth and service depth), but also customer service maturity, which measured the extent to which government agencies manage interactions with their customers and deliver service in an integrated way across all channels.

This allowed the survey to quantify gains beyond e-government-only aspects of service. It also significantly changed many countries' rankings but not Canada's — which remained in 1st place. The new methodology actually widened the gap between Canada and its closest competitor, the United States. While all aspects of Canada's approach received high marks, the only criticism was that the service transformation agenda should move more rapidly to implementation, to meet Canadians' growing expectations for seamless and multi-jurisdictional offerings.

The Conference Board of Canada

The Board's annual assessment benchmarks Canada's progress in connectedness, specifically the "availability and use of information and communications technologies and associated services to facilitate communications, interactions, and transactions, wherever and whenever⁽³⁰⁾".

The Conference Board developed an index that looks at the supply of information and communications technologies products and services, and the price, utilization, and the demand for them. Indicators in these areas were weighted, and then scores, using credible and comparable data from 10 countries (G7, Australia, Finland and Sweden), ranked.

As referenced in Canada's Performance Report 2004⁽¹²⁾, the Conference Board of Canada's 2004 analysis put Canada in 2nd place, behind the United States, which it has trailed for four consecutive years. The report's main recommendation for Canada was to increase its commitment to leverage its connectedness and encourage greater

demand and utilization across all sectors to drive innovation, productivity improvement, and economic growth.

United Nations Department of Economics and Social Affairs

The Global E-Government Readiness Report⁽⁴³⁾ assesses the 191 member states of the United Nations. It uses a composite index of e-government readiness that includes an assessment of Web sites, telecommunications infrastructure, and human resource capacity. It also uses an e-participation index to measure the level of citizen engagement in service delivery and public policy. The report pays particular attention to the issues and challenges of the disparities in "access to the opportunity for development" offered to countries by information and communications technologies.

Canada has consistently ranked in the top 10 and, while it slipped from 6th to 7th place in 2004, its e-government Readiness Index score was actually higher than the previous year. Canada's e-participation index score put it in 3rd place, after the United Kingdom and the United States.

This study consistently singles out Canada as having one of the most comprehensive and user-friendly e-government programs in the world. The Canada Site is promoted as an excellent example of a single entry portal. It also acknowledges Canada's leadership in policy and standard setting. In 2003, the study⁽⁴⁴⁾ highlighted Canada as the first country in the world to make Privacy Impact Assessments mandatory for all programs and services where privacy issues may arise.

The study urges global leaders like Canada to push for institutional changes and regulatory structures to exploit the development opportunities of information and communications technologies fully, by adopting a network rather than a hierarchical administrative model, and by promoting citizen awareness and participation (take-up).

IDC Information Society Index

The Index⁽³²⁾ measures the ability of nations to participate in the information revolution using information communications technologies. The Information Society Index combines 15 variables in four areas: computers (computers in households, information technology spending as a share of the gross domestic product, etc.); Internet (number of Internet users, percentage with access at home, etc.); telecom (broadband adoption, wireless services, etc.); and the society's ability to utilize information communications technologies (educational attainment, civil liberties, etc.).

In 2004, Canada ranked 5th. While scores are very close between the leading countries, Canada was outpaced in the telecom variable as Denmark and Sweden outperformed in the wireless subscribers and mobile Internet utilization areas.

Brown University: Global e-Government

Brown University in Providence, Rhode Island, produces an annual report for Public Policy. It measures and compares e-government and the on-line delivery of information and services across 198 countries and in 10 regions of the world. Focusing on the crucial functions of government, such as health, human resources, taxation and education, it looks at the features available on national government Web sites and the services offered. It evaluates information availability, service delivery, and public access. It includes in its analysis some of the key policy and standards priorities for Government On-Line, such as access for persons with disabilities, privacy protection, and the security of on-line transactions.

Canada's ranking has steadily improved, reaching 3rd place in 2003⁽⁴⁵⁾. This report highlighted Canada's strengths in access to publications, searchable databases, and its security and privacy policies. Areas for improvement included providing more end-to-end on-line services and improving access for persons with disabilities.


United Kingdom's Office of e-Envoy

Sponsored by the United Kingdom's office of e-Envoy and the Department of Trade and Industry, the first research results published in 2002⁽⁴²⁾ sought to benchmark the United Kingdom's success in meeting its goal to be the "world's best environment for electronic commerce". The research looked at the interactions between a nation's citizens, businesses and government that "capitalize upon on-line technology to achieve a social or economic good". The quantitative survey examined four categories: the e-commerce and e-government environments; a country's readiness; the uptake and use; and the impact or adoption rate.

Canada ranked 3rd of the nine countries surveyed, following the United States and the United Kingdom. Canada was recognized for pioneering user-centric service delivery and for using extensive customer research and focus groups to do so. Its policy to enhance the extent and quality of national infrastructure was also applauded. Canada was singled out as the leader in terms of low business and individual broadband prices and highest broadband availability. Areas for improvement included citizen impact and business readiness, uptake, and impact. Suggestions included offering more sophisticated on-line transactions and integrating business processes through Customer Relationship Management.

Taylor Nelson Sofres: Government OnLine Study

This study⁽²⁹⁾ aims to understand the impact of the Internet on citizen uptake of government on-line services. It provides global national benchmarks related to citizen uptake of these services and compares differences in levels of adoption between countries. Of particular interest to Government On-Line, the study focuses on perceptions of trust in safety and reliability of information when dealing with governments on-line.



In 2003, Canada ranked 6th, following Denmark, Norway, Finland, Singapore and the Netherlands. While most leading countries experienced parallel increases in perceived trust in government on-line information and usage of on-line services, Canada experienced an increase in trust without a corresponding increase in usage.

Leveraging Canada's Track Record

Getting the federal government "on-line" is an important part of the federal strategy to accelerate Canada's participation in the digital economy. With 20% of visits to federal Web sites coming from outside the country, it is an important opportunity for Canada to present itself as a nation with a modern government, and an attractive country in which to live, visit, and do business.

Working With Other Jurisdictions

“Individuals, businesses and communities of interest do not necessarily recognize or understand the mandates and responsibilities of separate orders of government. Canadians contacting [a government office] through the Internet, in person or by telephone want to access services provided by all orders of government.”⁽³¹⁾

From the beginning, inter-jurisdictional on-line sites and services based on client needs were seen as an important and ongoing Government On-Line priority. Many of the early e-service successes on which the Government On-Line initiative proposed to build – the Canadian Health Network, Canada Business Service Centres, Team Canada Inc and the Merx on-line government procurement service – were inter-jurisdictional in scope.

Based on the Citizens First research, it was clearly understood that citizens and businesses wanted simple, seamless and efficient service from their governments across all jurisdictions.

Building on the client/citizen perspective, and leveraging potential synergies between jurisdictions in service delivery, standards, systems, and delivery infrastructures hold the promise of a more cost-effective service delivery for taxpayers and a better service experience for Canadians, Canadian businesses, and international clients. This premise has been a powerful driver shaping Government On-Line’s work with provincial, territorial and municipal governments. Inter-jurisdictional collaboration exemplified by the sharing of information, research, and insights has been effective in advancing service delivery beyond the level attainable by any single jurisdiction in Canada working alone.

To foster inter-jurisdictional collaboration for service transformation, the Government On-Line initiative provided leadership and support in three key domains:

- shaping a nation-wide community of practice in service transformation: dissemination of knowledge, experience, networks and partnerships among Canadian service delivery officials at all levels of government across the country;
- building foundational enablers: shared elements of legislation, standardization, security and authentication that both remove barriers and allow interoperability and integration;
- learning and transformational projects: exploration of integrated services through pilots, research and collaboration to test new theories, expand practical experience in collaborative work, and serve as laboratories for new and untried mechanisms.

Shaping the Communities of Practice

When the Government On-Line initiative was launched in 1999, its ambitious, wide-ranging agenda made it a highly visible presence in the Canadian public sector. Government On-Line's research, developmental projects, citizen consultations, and information technology infrastructure advancements were viewed with interest by all levels of government. Government On-Line actively sought to share the knowledge and developments with other jurisdictions, understanding that there was a need to foster awareness, build capacity, and promote interest in advancing service delivery. The initiative's evolving research, developmental work and strategies were frequently presented, reviewed, and debated by senior public officials from all jurisdictions in national forums such as the Citizen Centred Service Delivery Network. Participants understood that a true citizen-centric model would ultimately require some measure of cooperation and collaboration between jurisdictions.

Ongoing federal investment in research, shared with other jurisdictions through the Citizen Centred Service Delivery Network, the Public Sector Chief Information Officer Council, and other forums, reinforced the need for inter-jurisdictional cooperation on government service delivery. A 2003 study⁽²⁴⁾ on multi-channel service delivery found that there was a "consensus among participants across all groups that the federal government should integrate service delivery with other levels of government".

In 2002, two inter-jurisdictional entities, the Public Sector Service Delivery Council and the Public Sector Chief Information Officer Council recognized the intrinsic value of both the service delivery and information technology communities to the growing public sector service transformation agenda. Both entities, acting together as the Joint Councils, formalized the relationship and crafted a two-year Joint Strategic Plan.

The Joint Strategic Plan, developed by the Gateways and Clusters community, was a good fit within the Government On-Line strategy to fund collaborative projects and leverage the Government of Canada's drive towards service transformation with partners from all levels of government. The 2002 Joint Strategic Plan's emphasis on partnerships, inter-jurisdictional cooperative ventures, and evolution of the service delivery agenda strengthened the case for federal support of shared activities such as:

- the creation of the Institute for Citizen Centred Service, a world-class centre of expertise and an independent champion for citizen-centred service across service channels and throughout the public sector;
- the development of the Common Measurements Tool⁽³⁸⁾, an internationally recognized electronic benchmarking tool and data repository for public sector organizations. The custody of the tool was granted to the Institute for Citizen-Centred Service with support from federal, provincial, and territorial governments;
- the Citizens First research, a vast series of groundbreaking surveys conducted in 1998⁽³⁷⁾, 2000⁽³⁴⁾, 2003⁽³⁵⁾ and 2004⁽³⁶⁾. Citizens First has provided a solid citizens-based perspective on evolving trends and expectations of public sector services;
- the Taking Care of Business research⁽³⁹⁾, a collaborative initiative among more than 20 Canadian public-sector organizations that explored government-to-business service delivery from the perspective of the business community.

Meeting the Challenge of Inter-Jurisdictional Governance

While inter-jurisdictional collaborations in research, infrastructure development and service pilots were successfully moving forward, there was growing recognition of the challenges associated with client-centred “vertical” integration between levels of government. Delivering the level of integration that research such as Citizens First suggests Canadians want, is fraught with governance barriers directly related to political considerations and the structure of Canada’s parliamentary system.

In May 2003, the Chief Information Officer of the Government of Canada commissioned Professor Kenneth Kernaghan of Brock University to explore this issue. The report, *Integrated Service Delivery: Beyond the Barriers*⁽⁴⁰⁾, identified and examined the specific governance challenges facing vertically integrated services. Between 2000 and 2005, a surging interest in Canadian public sector service delivery issues was mirrored in the growth of parallel collaborative initiatives such as Crossing Boundaries and the annual Lac Carling Conference.

The evolution of the annual Crossing Boundaries Conference echoed the development of the Government On-Line agenda. Launched in 1997, Crossing Boundaries initially focused on a research and consultation agenda centred on government, technology, democracy and citizens. By 2004, the Crossing Boundaries National Council was formed to act as a champion for the transformation and improvement of governance and government for the 21st century. The 2005 agenda emphasized the development of an engagement model, including efforts to bring service transformation issues directly to the political arena through a dialogue with the Council of Federations.

The annual Lac Carling Conference, an initiative bringing together public and private sector interests in technology and e-government, has traditionally offered all levels of government a win-

dow into the broader information technology and service community. The Joint Councils use the Lac Carling Conference to solicit and validate go-forward recommendations and advice on priorities and issues. The 2005 Lac Carling recommendations in the areas of research, privacy, service mapping, authentication, and shared services align closely with Government On-Line’s agenda, and serve to reinforce and confirm its direction.

Building the Foundational Enablers

The electronic channel is only one step in multi-channel service transformation. Designing and building an electronic infrastructure to support client-centric, responsive, cost-effective, accessible, trusted and secure service delivery requires a tremendous amount of work. This work has occurred in two areas:

- common secure infrastructure: building the common electronic service platform that enables integrated services and supports secure Internet, telephone and in-person access;
- policy, standards, and enterprise architecture: addressing information management, privacy and security to build confidence in e-services, and establishing a consistent approach to business transformation across jurisdictions for the design and implementation of integrated services.

Since the beginning of the Government On-Line initiative, privacy and security were recognized as major issues for all governments in moving more of their transactional services on-line. These issues are even more important now, given rising trends in identity theft. Smaller governments were particularly challenged. In a world of more integrated public service delivery, all governments would need to be able to adopt state-of-the-art solutions. Unfortunately, such solutions are likely well beyond the financial reach of all but Canada’s largest governments.


All jurisdictions understood that common security solutions were a prerequisite to vertically integrate public services around common clients. From the federal perspective, the absence of such solutions would fundamentally compromise the principle that all Canadians, urban as well as rural and remote, should benefit from Government On-Line investments. Its vision to use information and communication technologies to enhance access to improved citizen-centred, integrated services, anytime, anywhere and in the official language of their choice, would clearly not be achievable without a common secure infrastructure. Neither would it be achieved without policies and standards to ensure client information is collected, maintained, and shared only for the purposes intended and in full compliance with all legislative requirements.

The Secure Channel's Inter-Jurisdictional Value-Added

Prior to the launch of Government On-Line, conceptual work on the Secure Channel was well underway through the Strategic Information Management/Information Technology Infrastructure Initiative, an interdepartmental program coordinated by the Chief Information Officer Branch of the Treasury Board of Canada Secretariat. This early work proved to be a major advantage. With Government On-Line funding, the Secure Channel was able to move ahead to implementation, and lay the technical foundation for future inter-jurisdictional collaboration and vertical service integration.

The Secure Channel's portfolio of capabilities and services supports highly secure transactions with government. It is designed to eliminate the need





for federal departments and agencies to build their own security and network infrastructure, and to ensure an integrated approach to on-line authentication. Since 2002, opportunities to advance multi-jurisdictional service delivery, by leveraging Secure Channel services, have been actively pursued.

Discussions with provinces and municipalities about the best ways to provide citizens with one coordinated and cost-effective approach to dealing securely with all levels of government are at various stages. A concrete example of the inter-jurisdictional potential of the Secure Channel is the National Routing System pilot project. Initiated in 2004, its first stage was concerned with validating vital event information such as births or deaths from the provinces and territories' registries in order to streamline processes of relevant programs. For example, the Passport Office needs to verify the date and place of birth of applicants before issuing a passport. This verification is easier, if done electronically. A pilot project began in 2005 involving the governments of British Columbia and Alberta, Statistics Canada, Passport Canada, and the Canada Revenue Agency.

A Common Approach and Context to Business Transformation

While significant progress has been made from the introduction of on-line services, it is clear that full-scale transformation is the only way to sustain ongoing service improvement and achieve efficiency gains. To achieve a vision where individuals, organizations, and businesses can use government programs and services in as seamless and convenient a way as possible, there must be more interoperable and integrated business processes across the whole of government. The Government On-Line initiative has demonstrated what can be accomplished when different players share a common understanding and adopt a consistent approach to delivering information and services on-line.

To further this progress, the Government of Canada created the Business Transformation Enablement Program in 2002. The program's toolkit uses the Government of Canada Strategic Reference Model and provides models, methods and guidelines to further our common understanding and adopt a consistent approach to identify opportunities to improve service across jurisdictions, and then generate the business designs and transformation strategies to implement them. The toolkit provides a step-by-step, iterative methodology for developing visions, strategies and designs using the Government of Canada Strategic Reference Model to make transformation initiatives within and across jurisdictions easier to coordinate, manage and implement.

Since 2002, several inter-jurisdictional projects have used all or part of the toolkit in conjunction with the Government of Canada Strategic Reference Model. A good example is the Seniors Services Mapping Initiative, which began in December 2003. This project utilized the Business Transformation Enablement Program's toolkit to identify, analyze and align services to seniors. Participants were from four federal departments and from the Ontario Ministry of Consumer and Business Services, the Ontario Seniors Secretariat, and the Ontario Ministry of Health and Long-Term Care at the provincial level. The Province of Ontario also asked the Regional Municipality of Niagara to provide representatives from its Community Services, Public Health and Police departments. The participants developed a shared vision for services to seniors. From the total of 203 services that were identified by the jurisdictions, 122 ideas for service improvement were generated, 47 of which were bundled into 7 transformational opportunities.

This project illustrates the enormous potential for a common, disciplined approach to business transformation design and enterprise architecture across jurisdictions. Recognizing this, in 2005, the Institute for Citizen Centred Service (<http://www.iccs-isac.org/eng/default.asp>) agreed to act as a clearinghouse for the Business Transformation Enablement Program Toolkit.

Currently, the highly strategic work of enterprise business architecture is only practiced seriously in leading-edge organizations. In government, research shows that it is even less frequently pursued in a holistic manner. Therefore the progress of the Canadian federal government is worthy of note. Application of the Canadian BTEP [Business Transformation Enablement Program] produces highly strategic, breakthrough improvement opportunities for more-citizen-centric government.

Gartner Inc., June 2005

Learning and Transformational Projects

The Government On-Line initiative has encouraged a “learn by doing” approach to glean important lessons much needed in the uncharted territory of “joined-up” service delivery between jurisdictions.

Citizens First and many other research projects clearly articulated citizens’ expectations for seamless “no wrong door” service moving effortlessly between jurisdictions. The process of bringing these services together on-line, however, has proved to be complex. An example of the difficulties in interpreting and implementing citizen preferences can be drawn from the iterative process used to design the Canada Site. After an initial launch and trial in 2000, the Canada Site was re-designed based on extensive research and was organized primarily by subject, audience group, and in some cases (e.g. youth and seniors) by life events. In January 2001, it was re-launched, based on these revisions. Extensive research and focus testing in 2002 revealed unsuspected sophistication in citizen preferences with respect to inter-jurisdictional representation. The research⁽¹⁴⁾ revealed that users wanted access to information from all levels of government and that they were keen to distinguish which services federal and provincial governments provided, but that they wanted flexibility in how they approached the information stream.

The added complexity of inter-jurisdictional transformation has not, however, prevented govern-

ments from working together to advance projects and learnings. For instance, the Canada Revenue Agency has introduced a business number that is a unique identifier actively used by 4,766,000 businesses in Canada. Other federal departments and agencies and six provinces have now adopted the business number. As a result, the business community can register electronically for multiple programs in multiple jurisdictions at one time.

The Next Challenge

The landscape of Canadian public sector service delivery has been significantly altered by the Government On-Line initiative. At a time when interest in service delivery, service improvement, and service transformation was beginning to emerge across Canadian jurisdictions, the Government On-Line initiative was a dominant force in shaping the dialogue and the evolution of new service models.

In 2005-2006, a strong community of practice exists across the nation with leadership, expertise and commitment to service transformation demonstrated in multiple jurisdictions. Strong foundations, such as the Secure Channel and the Business Transformation Enablement Program, are successfully implemented, and a culture of collaborative experimentation is well established.

Technical and process challenges will continue to arise. However, the next complex hurdle in advancing a citizen-centric service transformation process is that of addressing the governance and political issues inherent with integrated service delivery. The challenge will be to find ways to engage a broader constituency of citizens, public officials and politicians in a service transformation process that respects jurisdictional accountabilities and cultural differences.

Canada Site, Gateways and Clusters

The Canada Site, Gateways and Clusters are the most visible cornerstones of Government On-Line. As the Government of Canada's primary Web portal, the Canada Site undergoes continual improvement to advance the government's top priorities, which include better service to citizens, increased federal presence and visibility, and a tangible commitment towards public access to government services and programs.

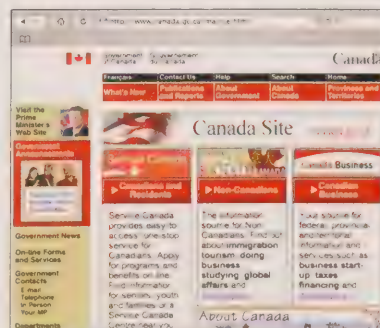
The Gateways are the main points of entry to Government of Canada services. The key client segments are: Canadians and residents, non-Canadians, and Canadian businesses. Within each segment, information and services are organized by subject, audience or needs, rather than by program or department. The Canada Site is designed for intuitive navigation based on user needs. It is constantly evolving and development is based on client research (i.e. on-line comments, surveys and focus group testing of its users) and ongoing consultation with stakeholders and federal partners.

The Gateways and Clusters strengthen the Government of Canada's Web presence by:

- practicing an enterprise-wide and horizontal approach to service delivery;
- promoting common principles of the Government of Canada vision for service delivery (i.e. client-centricity, horizontality and accountability);
- assuming a leadership role in establishing common standards, tools and supports that build on partner and stakeholder feedback so that practices can be implemented uniformly across government. These practices include a common performance measurement accountability

framework, a content management solution, a metrics solution, an on-line survey tool and coordinated marketing and client research;

- actively participating in:
 - several interdepartmental working groups and regularly bringing together the leads of each cluster to form a horizontal community of practice unique among governments;
 - inter-jurisdictional partnering activities with the provinces of Ontario, British Columbia, Manitoba and Prince Edward Island, and through the Public Sector Service Delivery Council.



By the end of the fiscal year 2005-2006, Gateways and Clusters will have received \$94.7M in Government On-Line funds to achieve their goals. To date, these funds have resulted in the successful creation of many common tools and supports. These, in turn, have allowed for more streamlined and seamless on-line services that are readily available and easily accessible to all Canadians, businesses and non-Canadians. The following is a breakdown of the total central funds (in thousands) that were allocated to specific areas.

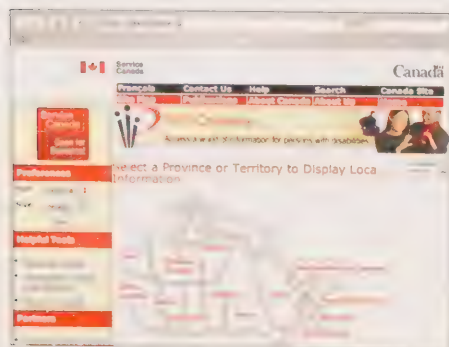
	FY00-01	FY01-02	FY02-03	FY03-04	FY04-05	FY05-06	Total
Canada Site	\$2,622	\$2,600	\$2,970	\$980	\$565	\$1,010	\$10,747
Canadians Gateway	\$1,642	\$15,187	\$5,975	\$8,028	\$8,111	\$4,877	\$43,820
Business Gateway	\$620	\$2,372	\$2,765	\$2,996	\$2,939	\$3,380	\$15,072
Non-Canadians Gateway	\$402	\$3,632	\$2,620	\$2,441	\$2,467	\$3,440	\$15,002
Common (general)	\$55	\$154	\$2,070	\$3,300	\$2,317	\$2,168	\$10,064
Rounding					\$1		\$1
	\$5,341	\$23,945	\$16,400	\$17,745	\$16,400	\$14,875	\$94,706

*in thousands

Successes

Effective tools, support and accessibility have been crucial to the success of the Government On-Line objective to provide a “whole-of-government” approach to client-centric service delivery. Over six years, Gateways and Clusters have gauged and measured the outcomes of this investment through research and results have shown a significant and constant increase in the usage of the Canada Site, Gateways and Clusters.

Most of the take-up by Canadians, businesses and international audiences was attained by raising awareness of the service with clients and making it readily and easily accessible to them. Public opinion research was undertaken to evaluate client perceptions, preferences, and needs at different times of the various implementation phases.



Examples of Cluster Services

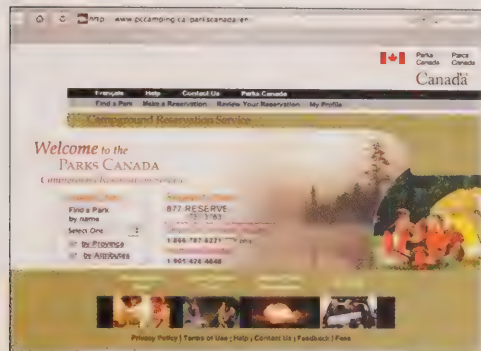
Benefits Finder

Through the Persons With Disabilities Online cluster, users have a new tool that provides direct access to information on federal, provincial, and territorial benefit programs and services. To access the tool, select the Benefits Finder link on the left menu bar, choose a province/territory, answer the questions, and you will get a personalized list of benefits for which you may be eligible.

Reservation Service — Book your Campsite in a National Park On-line

The Parks Canada Reservation Service is available for more than 20 national parks across Canada. Accessible on-line or by phone, the campsite reservation service makes camping in Canada even more enjoyable. The “stand-in-line-and-wait-for-a-space” rule is becoming history. In 2005, Parks Canada extended the on-line reservation system to more than half of the 40 national parks across Canada.

To reserve a campsite, click on <http://www.pccamping.ca/> or dial 1-877-RESERVE. The number of clients who visited this pilot site in 2004 was 12,000. In 2005, Parks Canada had over 75,000 reservations. The telephone was used by 95% of the clients in 2003 and by 79% in 2004. The projections for 2005-2006 are that 60% of the clients will be served by telephone.



In 2001, statistics from Communication Canada showed that 56% of Canadian Internet users had visited a Government of Canada Web site. In 2003, this number increased to 70%. According to 2003 statistics, more than 1,200,000 users on average visited the Canada Site per month and about 190,000 users visited the Canadians and Residents Gateway. In 2004, there were a total of 2.2 million successful logins to the "My Account" service and a recent client survey demonstrated that more than 80% of users were satisfied with the service. Between April 1, 2004 and February 13, 2005, 31% of all links selected on the Canada Site homepage pointed to one of the three gateways. The single most popular link was the Canadians and Residents Gateway collecting 22%.

Common Tools and Supports

The horizontality of the Government On-Line initiative is what makes it unique within governments. Horizontality involves fostering a community across government departments and agencies to find efficiencies and improve services. The development and use of common tools is key to

this success. "Build once and use many times" is the mantra and the results are very positive.

Marketing


Common marketing of federal government services has been very successful. Pooling funds and marketing one federal government presence is an efficient and effective use of taxpayer dollars. The Government of Canada has increased its brand recognition through bundling of information to common demographics and achieved efficiencies by reducing the number of small marketing activities in favour of fewer, larger campaigns, or campaigns that spin off one another to exponentially increase the exposure in the marketplace.

In 2003-2004, a Web-based e-learning tool (explorecanadasite.gc.ca) was researched, developed and produced. The following year, it was focus-tested and revised. In 2005-2006, it was marketed within the Government of Canada and targeted at employees, especially front-line staff, to encourage them to use the Canada Site as a resource when answering queries from the public. It has been very well received in the initial focus tests, where it was felt that the e-Learning Tool should become part of new employee orientation training.

Common Metrics

A consultative process involving a series of workshops on Gateways and Clusters was completed in 2003, and resulted in the establishment of a full set of standard definitions through community consensus. The objective in developing metrics as a common tool was to determine:

- common Web metrics terminology;
- common methodologies for Web metrics;
- accurate Web metrics;
- useful Web metrics for decision-making.



The common definitions and reporting standards for Web traffic were developed to facilitate better management and planning across all Gateways and Clusters, as well as establish useful metrics for the management of each site. Four metrics were identified as a priority for common collection and reporting on each site: page views, visits, visitors, and referrers. The members of the Government of Canada's Gateway Directors Committee approved the definitions that were developed and the four core metrics. Common reporting of these four metrics commenced in April of 2004, with quarterly reports developed for each gateway and its clusters.

An improved search engine will enable "dynamic clustering" where clients can find services and information tailored specifically to their needs with fewer keystrokes. As a first step to facilitate more targeted results, a process was developed and implemented to remove outdated and extraneous information and links from the Government of Canada search engine index.

In addition, best practices were developed to share with other government departments and agencies to facilitate indexing of their sites by the Government of Canada search engine. Suggested links have been implemented for key initiatives, services and information. These aid access to key information by allowing the mapping of keywords to specific information in the index. The Canada Site continues to enhance the search interface and templates in response to client feedback.

Content Management Solution

The Government On-Line Gateways and Clusters made an initial investment to build a centralized common tool to support clusters in the management of their on-line content collections. The assets that resulted from this Government On-Line project are currently being transferred and used as the platform for a broader enterprise-wide Government of Canada content management solution. It will enable stakeholders to standardize, manage, share and publish content and meta-

data on government-wide information, programs and services for delivery electronically.

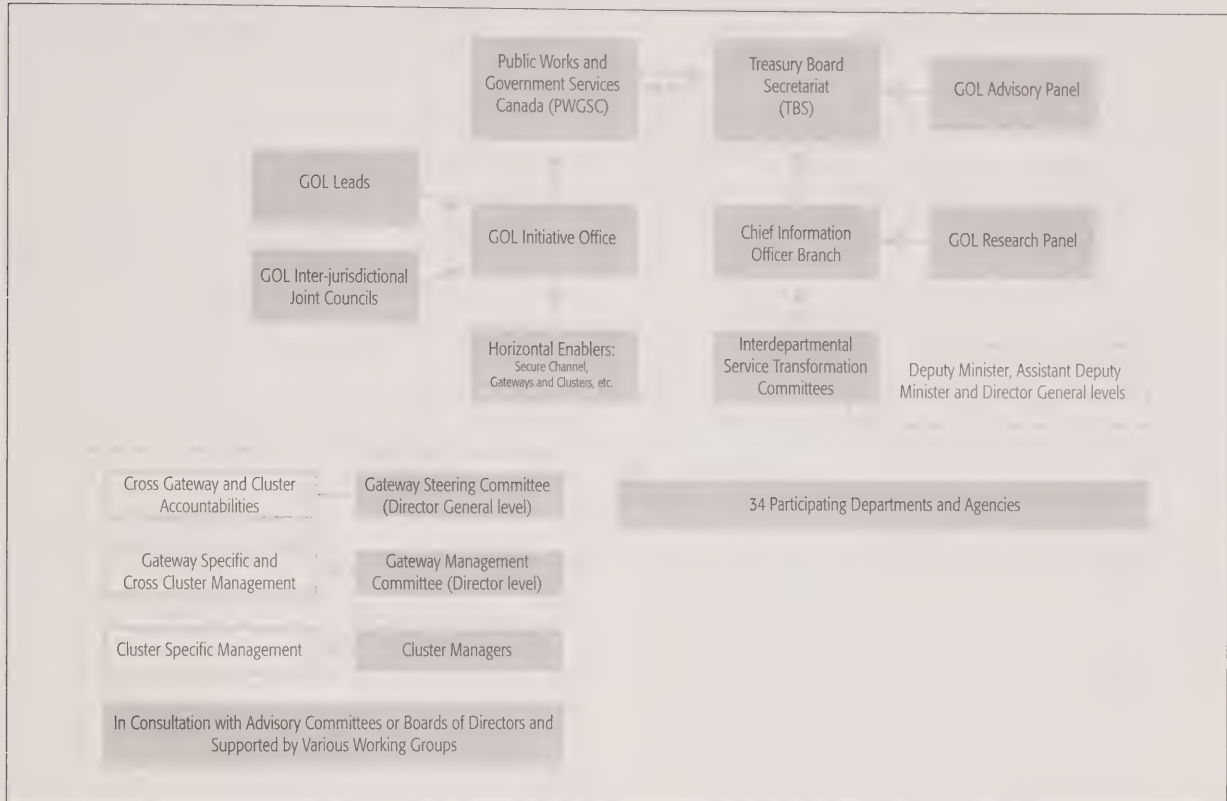
Survey Tools

Client feedback has been fundamental in enabling Gateways and Clusters to develop in a manner that is relevant and useful to them. Feedback through survey methodology has provided valuable information that directly influenced the development of other tools, such as wireless portals and allowed Government On-Line to "realign itself". This feedback process is circular, which allows for constant realignment to its environment.

Government On-Line developed an administration tool to be used by the clusters, to enable in-house survey creation and data collection. The tool has undergone a full privacy assessment and complies with Government On-Line privacy policy. Created surveys can be customized to blend in with hosting sites, which comply with Common Look and Feel⁽³⁾ standards and guidelines — a feature that is not available in commercial products. Surveys have been consistently used throughout all phases of the project to gauge client perceptions of the service delivery and to inform clients of Web site enhancements.

Governance

Good governance and accountability are essential to sound public management, and ongoing efforts are necessary to maintain and strengthen governance.



Treasury Board ministers oversaw the Government On-Line initiative and deputy ministers exercised a leadership role to ensure that their departments and agencies delivered on the goals and targets of Government On-Line. Horizontal governance has been key to the success of this initiative.

A series of interdepartmental committees set up by the Chief Information Officer Branch of the Treasury Board Secretariat ensured government-wide direction, coordination, and consultation during the lifecycle of Government On-Line, as well as effective and responsible decision-making at all levels, from managers to deputy ministers. This ensured full interdepartmental participation and facilitated the development of common solutions for common challenges.

The same principle of horizontality applied to the governance of Gateways and Clusters that was composed of:

- the Gateway Steering Committee, a Director General-level committee, was chaired by Public Works and Government Services Canada with members from the three Gateways, the Canada Site, and the Government On-Line Project Management Office. It drove horizontal, cross-gateway and cross-cluster decisions. This committee is now chaired by Service Canada;

- the Gateway Management Committee included Directors from the Canada Site and the three Gateways and was chaired by the Director of Gateways and Clusters Directorate, Public Works and Government Services Canada. This committee was responsible for providing regular strategic direction, as well as formulating funding recommendations for approval at more senior levels. This committee is now chaired by Service Canada;
- the Gateway Working Group was an operational committee including managers from the Canada Site and the three Gateways. It was responsible for managing several sub-working groups and for making recommendations to the Gateway Directors Committee for strategic decision;
- the All-Cluster Managers Meeting was a bi-monthly meeting of managers from the Canada Site, Gateways, and Clusters. It was also attended by Gateway Directors. These meetings were used to update cluster managers on developments as well as act as a forum to raise new issues;
- a series of interdepartmental committees complemented these committees ensuring an enterprise-wide approach to service delivery and strengthening the government Internet presence.

establish a coherent, client-centric, and enterprise-wide approach for the Government of Canada's Web presence, increase client satisfaction and drive opportunities for horizontal service integration.

The Gateways and Clusters community developed a long-term sustainability plan entitled Roadmap to a Coherent Government of Canada Internet Presence.

The Roadmap provides:

- an enterprise-wide approach to gateway and cluster on-line content and service delivery;
- rationalization of content on the Web, as part of a multi-channel approach to service delivery to increase consistency and reduce duplication;
- integration of the Government of Canada's service transformation agenda;
- proposed models for the evolution of the Government of Canada's on-line presence.

The Gateways and Clusters Directorate is currently working with six departments with a combined investment of approximately \$1.5M to implement the Roadmap. The Roadmap lays the groundwork for content rationalization and coherence across all channels at an enterprise-wide level. These back-end improvements have been key to helping departments align with the Government of Canada horizontal service delivery agenda.

Sustainability

Moving forward is about addressing current challenges, while maintaining an on-line client-centric approach to service delivery. Treasury Board ministers had requested that the Gateways and Clusters community describe a model that would

The Future of the Government of Canada Web Presence

Departments and agencies are being encouraged to evolve, attain greater coherence for the Government of Canada Web presence and strive toward effective service transformation. The Roadmap model provides a means for the convergence of Gateways and Clusters, departmental sites, and other Government of Canada sites, as well as services toward a horizontal, coherent means of service delivery. Rather than sustaining the physical entities of Gateways and Clusters, moving forward with Government On-Line will be about preserving and sustaining the service delivery principles — client-centricity, horizontality, coherence — and how they can be applied to the broader Government of Canada service delivery agenda.

In 2005, Service Canada introduced a single point of contact for Government of Canada services. A model for *Service Delivery Maturity at the Enterprise Level* was developed providing all departments, specifically Web site and service managers, with a common reference for their service delivery strategy, thus establishing a direction and outlining a plan to increase coherent Internet presence. The objective is effective service transformation to a truly horizontal, client-centered holistic means of service delivery with the ultimate purpose of improving the client experience.

The Internet is poised to be the backbone for all service delivery. It will become the authoritative source for information, whether a client approaches the Government of Canada by phone, in-person, by e-mail or through a Web site. This rationalization will reduce duplication, increase efficiencies and improve client satisfaction.

Testimonials From Clients

(Canada Business Service Centres On-line Client Survey, March 2005)

"It's nice to have information on how to startup a business. I'm glad to help you out with the survey you have helped me out."

"Whatever I needed, I got the answer."

"Very happy with service. I never knew there was something like that out there. Very useful. I'd continue to call again whenever I have a question."

"The experience was a good one. A wise use of my time."

"The service was great. Very easy to register a name."

"Now that I have used your Web site I plan to use it more. Somehow you should advertise it better. We have been in business 23 years and I am sure I could have used its services many times..."

"Service was very proficient. All the information seems to be in place. Accessible. I'm going to continue to use more of the information."

"Everything's great! It's just so easy to execute business procedures in Canada, comparing to back home. Thank you."

The Government of Canada is continuing to evolve and improve its service delivery. Government On-Line has proven the concept of horizontal, client-centric service delivery and has demonstrated award-winning value to both the clients and the Government of Canada.

Harnessing the Secure Channel's Potential

The Secure Channel provides Canadians and businesses with secure, private, high-speed access to on-line government services. As a key component of the Government On-Line initiative, this common secure infrastructure ensures that Canadians can use the Government On-Line single window to conduct on-line transactions safely and effectively, in a way that is consistent with federal privacy standards.

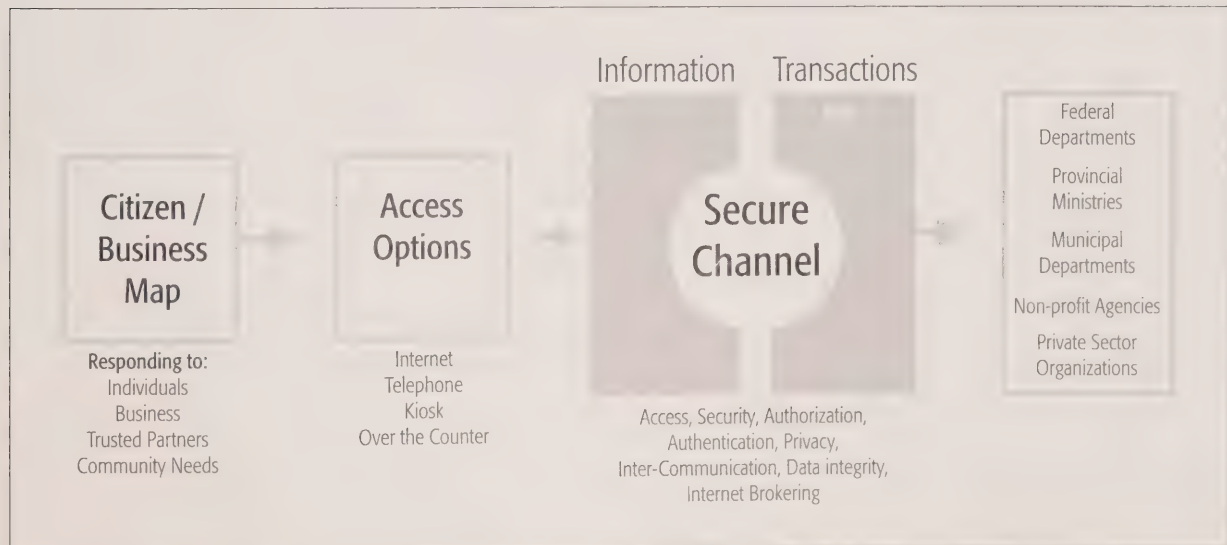
Overview

The Secure Channel benefits all users by facilitating access to on-line services with shorter response times and an increased number of available services, both of which result in efficiency gains for the government and its clients.

The Secure Channel provides a high level of confidence where the parties involved in a transaction are the sole parties who can access the content of the transaction, they are who they say they are,

the content of the transaction is not modified, and the parties involved in a transaction cannot deny or repudiate their participation.

The Government of Canada built the Secure Channel in partnership with a consortium of leading Canadian information management/information technology companies led by Bell, with CGI, IBM, Entrust, Cisco, Microsoft, and Canada Post as subcontractors. The total cost was \$476M.



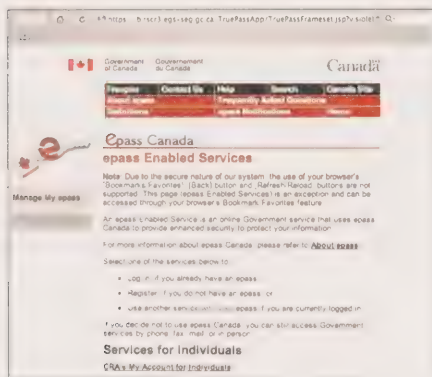
The Secure Channel provides citizens, business and trusted partners with secure and client-centric electronic access options

Take-up of Secure Channel Offerings

Today all departments and agencies use some Secure Channel services. The Internet working component currently handles the Internet traffic between all federal departments and agencies. The Secure Channel's success is a key enabler for the increasing popularity of the Government of Canada's on-line services.

ePass

Canada Revenue Agency, Human Resources and Skills Development Canada and Social Development Canada report steady growth in transactions for their on-line services, which use the Secure Channel's ePass as a registration and authentication tool.



For example, Canada Revenue Agency's My Account allows individual Canadians to perform a number of transactions, such as viewing personal income tax and benefit information, managing individual tax affairs on-line, changing address or telephone numbers, or formally disputing the individual assessment or determination.

Human Resources and Skills Development Canada's Record of Employment on the Web lets Canadian businesses file a record of employment electronically, rather than manually complete and submit the traditional paper form.

The number of ePasses issued to Canadians has reached almost one million — proof that citizens trust that their on-line transactions will be secure because of the Secure Channel. More than 21,000 businesses have been authenticated and, as of October 2005, over 1.2 million record of employment transactions have been successfully processed through the Secure Channel.

Other departmental programs using Secure Channel's authentication services include Passport Canada's Passport On-Line, Atlantic Canada Opportunities Agency's Claims On-Line and National Defence's e-Recruiting program. By April 2006, 10 Web applications will be connected, for a total of 45 programs.

On-Line Payments

The number of citizens and businesses that pay electronically for goods and services using the Receiver General Buy Button (e-payments service) continues to grow. As of October 2005, there have been over 465,000 transactions processed through nine storefronts.

Vital Events Information

Using Secure Channel's Secure Message Routing Service, the National Routing System pilot project was launched in 2004-05. Passport Canada provided early support of the project, which provides a Protected B messaging environment for use by all federal departments. The first user of the service was the Vital Events initiative, which is concerned with securely transmitting vital event information (e.g. births, deaths, name changes) from the provinces and territories. Other project participants include the provinces of British Columbia and Alberta; Statistics Canada (lead department); and the Canada Revenue Agency.



Client Engagement

To accelerate its adoption rate by federal departments and agencies, the Secure Channel enhanced its client engagement capability in several ways. It formalized and integrated regular reporting of client engagement and client implementation activity, enhancing “outreach” through surveys and individual contact with departments and agencies, and engaging two senior client relationship managers to optimize communication with strategic clients, particularly Human Resources and Skills Development Canada, Social Development Canada, and Canada Revenue Agency.

The Secure Channel is pursuing strategies for multi-jurisdictional service delivery by leveraging its services. The Government of Canada is in discussions with provinces and municipalities about extending the security framework and collaboration to those groups so that citizens can have a single, coordinated, secure, and cost-effective approach to dealing with all levels of government in Canada.

Recognition of Excellence

The Secure Channel continues to be a leader worldwide. It is a model infrastructure, acknowledged in international studies, by award programs, and through independent evaluations. For example, Accenture’s 2005⁽²⁸⁾ survey of government on-line maturity ranked Canada 1st for the fifth year in a row and clearly linked these results to Canada’s focus on infrastructure and the Secure Channel.

Government Technology Exhibition and Conference Award

The Secure Channel and some of its key stakeholder initiatives with Canada Revenue Agency, Human Resources and Skills Development Canada, and Statistics Canada, were awarded the highest achievement awards at GTEC 2004 and 2005.

Canadian Information Productivity Award

On November 1, 2005, the Canadian Information Productivity Award (CIPA) program gave the Secure Channel a Silver Medal in the Customer Care category. The Secure Channel was selected from 200 submissions and 63 finalists. The CIPA program was founded to encourage the strategic application of information technology, as a means of raising Canadian productivity. Now in its 13th year, the CIPA program is the premier information technology and innovation awards program in Canada.

Independent Evaluations

The Gartner Group reviewed the Secure Channel Project independently, in a number of areas such as business strategy, technical direction, overall costs, and governance. The Gartner Group gave its endorsement on all fronts.

Recently, Forrester Consulting performed an independent benchmarking exercise to compare the costs of Secure Channel services offered by the vendor against industry averages. Results show that, when operating at capacity, Secure Channel service costs are well within the industry norm and, in some cases, slightly lower than industry averages. The challenge for the Secure Channel is to continue to promote the take-up of the infrastructure services by departments and agencies, so that it can consume the as-built capacity.

Secure Channel Governance Regime

The Secure Channel maintains a strong governance and management control regime that includes a methodology of best practices for delivery and program oversight. This ensures that strategic decisions align with the Government of Canada's overall direction, that decisions are communicated downward and acted upon effectively, and that results and critical issues are forwarded to senior management in a consistent and timely manner. It also provides for strong vendor oversight and contract management.

The Secure Channel Management Board is responsible for the governance for new investments and resolution of horizontal operational issues. It is co-chaired by the Treasury Board's Chief Information Officer Branch and by Public Works and Government Services Canada, and includes key departmental stakeholders from other government departments and agencies.

The Future of the Secure Channel


Public Works and Government Services Canada's "Shared Information Technology Services Agenda" is part of the government's overall initiative to deliver information technology infrastructure services in a more coordinated and efficient manner. It rests on the premise that a government-wide, coordinated approach to managing information technology services can yield better, faster, more cost-effective results for clients and taxpayers.

Over the next few years, the government will focus its efforts on increasing the proportion of shared information technology services in three areas:

- information technology infrastructure services;
- external service channels used by departments and agencies to offer services to Canadians;
- enabling provincial and municipal governments and agencies to leverage the Secure Channel's capacity and security infrastructure to move toward integrated government service delivery for citizens and businesses.

The initial business case for Secure Channel was an enabler of Canada's vision to be the world's most connected government to its citizens. This direction received policy confirmation through the Government On-Line initiative, which set out on a 3-tier approach:





The first 2 tiers are complete and were mostly funded through the Government On-Line initiative. The result: a world class secure infrastructure capable of handling the current government program service delivery needs as well as future business transformation initiatives.

The Secure Channel forward business case is based on a transition to a cost recovery model from client departments and agencies, and other governments whereby the transformation benefits from programs will offset ongoing operations of the services. As such, it is proposed that the Secure Channel be recognized as an integral part of the Government of Canada common infrastructure, as an enterprise service for use by all departments and agencies requiring this type of service to support their on-line applications. This will ensure that the Government of Canada can fully leverage its investment in common infrastructure by maximizing usage and reducing redundancy. Most importantly, it will facilitate the creation of a seamless experience for citizens and businesses using on-line services.

Leadership and Management

A large pioneering initiative such as Government On-Line is under the spotlight. Its leadership and management approaches are questioned and analyzed. The elements that warrant the most attention in the initiative are: the governance, given its horizontal nature; the responsible management of the initiative, given its scope; and the measurement of its achievement. As the Government of Canada is moving toward a holistic service delivery model across channels and jurisdictions, the lessons learned during the initiative are valuable.

Governance

The Government On-Line initiative started as the Y2K initiative sunsetted. Although Government On-Line's focal point was to improve service through electronic delivery, and Y2K's focus was on system compliance, they still shared similarities. Both initiatives were:

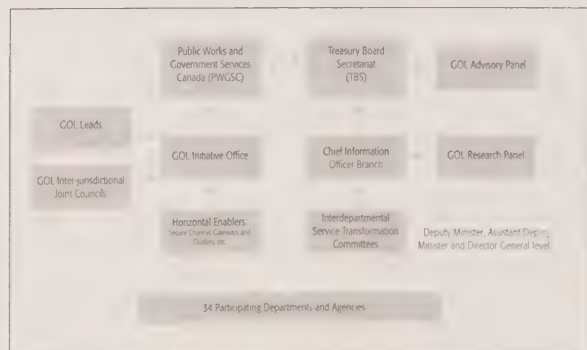
- a high government priority;
- a "whole-of-government" pursuit;
- made of activities spread out among various departments and agencies.

The lessons learned from the Y2K initiative emphasized that:

- a large endeavour can succeed, when a central agency assumes leadership and sets tight controls and accountability for progress, with senior level officials acting as champions in each department and agency;
- collaboration among all parties involved is the key to an effective and successful delivery as it allows for strategic convergence of effort, sharing of knowledge, and leveraging of tools.

The Governance Model

Building on the lessons learned from Y2K and taking stock of the similarities between the two initiatives, the governance of the Government On-Line initiative took an analogous approach. Over its six years of existence, it evolved to reflect the evolution of the initiative itself — to look at on-line service delivery and an integrated client-centred service delivery approach across all channels, regardless of components spread out in various federal organizations and/or in other jurisdictions. The model that was adopted yielded excellent results in terms of consensus building, shared decision-making, and conveying information on how to achieve on-line service delivery and plan the next steps.



Roles and Responsibilities

The roles and responsibilities are allocated as follows:

- Treasury Board ministers form the Management Board and assume political leadership of the initiative until 2003 when the Minister of Public Works and Government Services assumes leadership for the implementation of Government On-Line;
- the Government On-Line Advisory Panel, established in September 2001, has the mandate to advise the President of the Treasury Board on a wide range of issues related to Government On-Line. The panel is comprised of members from across the Canadian society and is responsible for providing advice and recommendations on areas such as the scope and priorities of the initiative, the partnership opportunities for joint delivery of services with other levels of government, and the strategies to assess the government's progress in meeting its targets and to promote take-up by the public and business communities;
- the Chief Information Officer Branch, located within the Treasury Board Secretariat, assumes functional leadership by coordinating government-wide plans, providing frameworks, and monitoring progress until 2003 when a number of responsibilities are transferred to Public Works and Government Services Canada. The Board's focus is now on policy issues and strategies for the next generation of service delivery;
- the various interdepartmental service transformation committees ensure that department heads provide oversight of the initiative. Department heads provide advice and leadership across government on initiatives that improve services to the public, including Government On-Line. In the case of Government On-Line, they emphasize single-window service delivery and ease of access through the transformation and integration of services for electronic delivery to the public. The committees also ensure the integration and coherence of the three main streams of Government On-Line and service improvement work: service transformation, technology and information management, and policies;
- the Government On-Line leads are senior managers, at the assistant deputy minister and director general levels, who are responsible for coordinating the delivery of the Government On-Line commitments within their departments and agencies. Departmental leads ensure horizontal coordination within departments and agencies, and in many cases through their internal Government On-Line Project Management Office. They meet regularly to discuss the overall direction and effective implementation of the Government On-Line strategy, the development of the longer-term vision, and the alignment with the Service Improvement Initiative. The leads provide views on the coherence between the Government On-Line strategy and departmental and agency priorities and capacity, implementation challenges and current and emerging issues that need to be addressed at the corporate level;

- the Government On-Line Initiative Office established in early 2000, provides strategic consolidation of issues, presents a common understanding of the targets, ensures that participating departments and agencies submit plans, proposes fund allotment for approval to interdepartmental committees, follows-up on projects granted central funding, keeps a close watch on risks related to projects that are granted central funding, monitors progress on the achievement of departments and agencies' self-determined service maturity levels, and supplies assistance to stakeholders through a help desk. One of the main roles of the Office is to maintain momentum throughout the initiative. During its last year of operation, the Office focusses on sharing lessons learned, exploring tools to facilitate the implementation of the outcome management methodology, and pursuing efforts to accelerate the take-up of on-line services. These components are all part of due diligence, to ensure that the work done under the initiative continues to be part of the solid foundation for future work on the broader Government of Canada service vision and transformation;
- the Government On-Line Inter-Jurisdictional Joint Councils are comprised of the Public Sector Service Delivery Council and the Public Sector Chief Information Officer Council. As both councils pay attention to service quality, bringing together leaders from the federal, provincial, territorial, and municipal governments, and working to enhance service delivery to the Canadian public through collaboration across governments, they combine forces in 2002 to work on common goals. As the Joint Councils, they become a forum to advance inter-jurisdictional work;
- horizontal enablers (e.g. Gateways and Clusters) are laboratories for exploring the processes involved in managing client-centred activities, where stakeholders come from a range of organizations;
- the Internet Research Panel established in 2001, is an integral component of the Government of Canada citizen-based research program. Every year since its inception, the government has recruited approximately 10,000 Internet users to serve as panel members to participate in on-line surveys, on-line focus groups and various other usability projects. The panel is key to Canada's continuing success, as the Government On-Line strategy continues to evolve and adapt according to its findings. The success of the Government of Canada's Internet panel may be demonstrated best through the testimonials of members themselves. Panelists, who were chosen from every corner of the country and from Canadians living abroad, speak about their participation:

"I think it's a great way to get ideas from actual Internet users who are not experts."

"Nice to feel that the government wants to know what we think."

"An excellent way to get everyday Canadians involved."

Responsible Management

The government first announced its commitment to Government On-Line in the Speech from the Throne in October 1999⁽¹¹⁾. The initiative encompasses the efforts of 34 federal departments and agencies to:

- deliver the 130 of the most commonly used services electronically;
- offer “no wrong door” access to government e-services;
- carry out pathfinders and accelerated service delivery projects;
- build an enterprise-wide secure infrastructure;
- develop Government On-Line related policies and standards collaboratively.

Responsible management means ensuring funds are divided according to priority envelopes, work is performed with the long term in mind, risks are closely monitored, and progress is measured along the way.

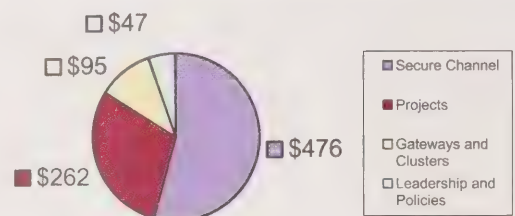
Government On-Line Funding

The funds were allocated to the Government On-Line initiative in three different stages. First, in the 2000 Budget, \$160M was set aside over two years “to design and launch an initiative to offer federal government services on-line to Canadians and stimulate the use of electronic commerce, thereby building on the Government’s plan to make Canada the most connected country in the world”. Second, a further \$120M was announced in the Economic Update of May 2001. Finally, in the 2001 Budget, \$600M was provided over four years to implement the Government On-Line initiative by 2005-2006.

The total amount (\$880M) allotted to the initiative over its six years of operation was divided into four main envelopes:

- \$476M was devoted to build the Common Secure Infrastructure, known as the Secure Channel
- \$262M was assigned to projects that would accelerate on-line service delivery
- \$95M was provided to Gateways and Clusters
- \$47M was allocated to leadership, policies and standards.

Government On-Line Funds Envelopes in Millions



The allocation of central funding was done via open processes, pre-defined criteria, and peer review of proposals to ensure better value for money and foster the development of horizontal solutions. One recurrent criterion was the financial contribution of the lead department or agency and that of the partners.

In its November 2003 report⁽⁹⁾ on information technology, the Auditor General stated about the Government On-Line: “The Government On-Line Project Management Office has rigorous criteria for selecting Government On-Line projects for funding, and it monitors progress and costs closely. The periodic status reports that it provides to the Treasury Board Secretariat are useful”.

Sustainability and Transferability

In the final year of the Government On-Line initiative, a transition plan has been developed to transfer its tangible (130 most commonly used services database) and intangible (lessons learned) assets to the next generation of service delivery.

Collaborative and citizen-centred research is being conducted on all delivery channels to understand attitudes, awareness and expectations of Canadians related to the Government of Canada service delivery in order to feed the integrated multi-channel service delivery vision.

Opportunities to share knowledge and lessons and to discuss common challenges with other jurisdictions are being pursued. For example, the Secure Channel is in discussions with provinces and municipalities to extend its security framework, so that citizens will have a single, coordinated, secure and cost-effective means to deal electronically with all levels of government in Canada.

The implementation of a take-up strategy, coupled with the development of a marketing tool kit for use by federal departments and agencies, will help sustain returns from the Government On-Line investment in the years to come, by continuing to drive increases in client utilization of on-line services.

Gateways and Clusters have created many common tools for use across government, which has furthered the streamlining and seamless merging of various services. Their *Roadmap to a Coherent Government of Canada Internet Presence* sets out the path to greater coherence for the future of the Government of Canada Internet presence.

Risk Management

Thirty-four departments and agencies share the responsibility of putting 130 services on-line in a client-centric manner. In that context, risk management becomes crucial, as alignment to overall objectives can be lost along the way. Drawing

again from lessons learned during the Y2K initiative, the integrated risk management approach was selected to manage risk, as it is comprehensive and has proven its effectiveness in a similar context. The risks have been managed at these levels: initiative, business line, and specific funded projects. The integrated risk management process entails the identification of risks and corresponding mitigation strategies and the close monitoring of their evolution.

At the initiative level, the review of similar initiatives in Canada or in other countries, as well as formal discussions with participating departments and agencies, has provided an excellent landscape of issues that could conceivably jeopardize the successful completion of the initiative. At that level, risks are mitigated via actions taken centrally (e.g. expansion of the Treasury Board Secretariat legal team to tackle legal issues) and monitored by the interdepartmental service transformation committees. From a business line perspective, the criteria used to allocate central funds are devised to identify proposals that contribute to the achievement of common goals and solutions, not those of individual departments or agencies. At the project level, risks are identified through reporting, mitigated through conditions to access funding, and monitored accordingly.

In addition, the Auditor General's observations and recommendations alerted the government to various risks that threatened Government On-Line. These observations helped strengthen the collective results of Government On-Line by identifying areas that needed immediate attention for Government On-Line to meet its objectives by 2005-2006. In response, the initiative developed an action plan to mitigate those risks. The plan was submitted to the Auditor General's Office in the spring of 2005.

Performance Measurement

The Treasury Board Secretariat led the development of a performance measurement model in 2002.

The model comprised the following 11 performance indicators.

Information	Service	On-Line Delivery
Convenient	Critical mass	Secure
Accessible	Transformative	Efficient
Credible	Client-centric	Innovative
		Privacy
		Take-up

The Performance Measurement Report for the Government On-Line initiative⁽²⁵⁾ revealed that the initiative remains on track in terms of putting 130 of the most commonly used federal services on-line, and progressing towards their target levels of functionality. Achieving these target levels was deemed a key measure of success for the Government's commitment to put the most commonly used federal services on-line by the end of 2005-2006.

The report also revealed that:

- while many Canadians still have concerns about conducting on-line transactions that require the exchange of personal information, a high percentage think that the federal government has put appropriate privacy safeguards in place;
- for the most part, departments and agencies have automated services, achieving modest improvements in client convenience and processing requirements, rather than completely rethinking or integrating them. Progress is being made in laying the foundation for fundamental service transformation;
- client satisfaction with on-line offerings is moderately high, as can be seen from the increasing use of the Internet channel as well as public opinion and client surveys.


Outcome Management

Numerous forces are pressuring government organizations in taking a much more aggressive approach to the measurement, reporting, and improvement of program outcomes and other facets of organizational performance. Taxpayers are increasingly emphasizing the need for services that have compelling demonstrable outcomes and that are delivered to the right audience, in a high quality manner, and at an acceptable cost.

Outcome management is a holistic and inclusive approach for articulating the value and achieving the desired benefits of a program, initiative or project, as viewed by the different stakeholders.

Outcome management methodologies encourage decision makers to begin with the end result in mind. It is about achieving the outcomes, not doing the activities. It complements project management skills and methods, as outcomes also have to be proactively planned, managed and measured.

Proactive management should be the norm for all aspects of programs, in order to demonstrate quality outcomes for clients. In its last year of operations, the Government On-Line initiative, in collaboration with the Treasury Board Secretariat, has devoted resources to explore and develop tools



that will help future initiatives adopt an outcome management approach to the development and implementation of new projects, programs and services.

The Government On-Line initiative has reviewed international best practices and conducted interviews with the various Government of Canada departments and agencies that have applied outcome management methodologies. The findings have been compiled in a best practices report. The Government On-Line initiative has also developed a guide and tools in support of departmental use of the outcome management methodology.

Lessons Learned

Documenting and sharing lessons learned is one of the most important ways to leverage the real value of the Government On-Line initiative. To support similar initiatives by this government or any other, approaches that worked exceptionally well are documented so that they can be replicated. Likewise, changes made mid-stream to improve outcomes, and cases where with the benefit of hindsight, different approaches would be taken, are equally invaluable for future endeavours. To compile these lessons learned, input is systematically collected from stakeholders through interviews, workshops and project reports. The main lessons are briefly described below.

Citizen Involvement to Ensure Client-Centricity

Extensive consultation with Canadians through surveys, focus group testing, public opinion research, and on-line consultations drove all aspects of the Government On-Line strategy. This provided critical input with which to drive decision-making in the direction of a whole of government approach to achieve client-centricity, and to improve and re-engineer government services accordingly.

Engaging citizens made a major difference settling internal debates about the best way to proceed, including in critical areas where the public had concerns such as the privacy of their information and the security and reliability of on-line transactions.


Leadership

Strong leadership was essential, particularly to move departments and agencies away from an orientation based exclusively on administrative “silos” to one that emphasized an enterprise approach that would better meet the needs of common clients, and allow for horizontal collaboration, integration and shared solutions. Territorial barriers began to make way for communities of interest spanning departments and agencies, particularly in critical functional areas like information management and service delivery.

However, over the course of the initiative, “vertical” government authorities, processes and accountability structures, which reinforce the distinct administrative mandates of departments and agencies, did not change. Because it was inherently “horizontal”, the challenges that Government On-Line presented to the culture, machinery and administrative processes inside government may have been easier to manage with stronger political leadership.

Governance

A horizontal governance structure was established for the Government On-Line initiative, to ensure senior management across departments and agencies could address high-level risks collaboratively, and to drive the alignment of strategic plans, policy and infrastructure development, and project implementation. This structure established roles and responsibilities, and provided mechanisms to resolve issues.



The need for horizontal governance without compromising ongoing “vertical” responsibilities created considerable tension. On occasion, plans approved at senior levels faltered at the execution stage because appropriate authorities to make the myriad of subsequent decisions required to implement the strategy or project were not always clear and/or too complex to overcome.

Strategic Planning

Due to the transformative nature and “whole-of-government” scope of the Government On-Line initiative, and the need to plan and integrate activities with broader policy and service delivery goals, the initiative’s strategic plan evolved. Its anticipated results were refined over time, as thinking matured and participants gained greater insights into the expectations of Canadians and the impacts of offering more transactional on-line services in line with these expectations.

Strategic planning was a continuous process, providing flexibility to adapt to changes, to reduce risks, and to validate the results.

Sustainability

A critical issue whenever government contemplates fundamentally changing the ways in which it interacts with the citizenry is sustainability. To receive funding support from the Government On-Line initiative to build or enhance on-line services, departments and agencies were required to demonstrate that they would be able to fund the service on an ongoing basis and continue maintaining the same service standards and level of service quality across all channels. A stronger emphasis on marketing new on-line services to Canadians to drive take-up would have benefited the initiative. There is a clear need to “de-couple” marketing from political considerations, and to include services marketing as a key component of service transformation business plans.

Funding Allocation


Central funding helped to foster innovation allowing departments and agencies to advance their on-line service delivery maturity. More attention could have been placed on mechanisms to support cooperative funding for joint proposals amongst departments requiring the pooling of funds, and a simpler process for the release and collection of funds between departments and jurisdictions, and the access of funds from the central budget.

Strong due diligence in allocating Government On-Line funds to projects on an incremental basis, while administratively burdensome at times, helped ensure that the initiative’s resources were used for the purposes intended, and mitigated the risk of cost overruns.

Performance Management and Measurement

The service maturity model developed for the Government On-Line initiative proved to be an effective means to drive and assess service maturity levels. It supported strong performance management because senior management (i.e. Deputy Ministers) had to agree to maturity targets for on-line services and then sign-off on regular progress reports.

In addition, status reports were requested, adding transparency to the process. As well, annual reports to Parliament helped to create visibility and encourage departments to stay focused on achieving their targets.



Risk Management

A wide range of procedural requirements for departments and agencies to feed into strategy development, seek project approval, obtain funds, and measure and report on progress, constituted a strong risk management regime for the initiative. Inter-departmental review committees played a critical challenge function, as well as serving as a mechanism to check scope creep and ensure alignment. A Project Management Office to facilitate compliance with requirements, and coordinate and monitor ongoing activity, played an important “early intervention” and assurance role, contributed significantly to mitigating the risk of lapsing initiative funds, and ensured horizontal projects and solutions were selected.

Organizational Readiness

From the beginning, Government On-Line recognized that organizational readiness was about culture change — this meant that non-information technology skills needed to be the focus; sharing needed to be the norm, and communities of practice in key functional areas across departments and agencies needed to be actively encouraged. The Organizational Readiness Office was established to help move in this direction.

However, outside the information technology, information management and service delivery communities, comparatively little progress was made reaching other key players, including personnel in finance and administration, communications, program management and policy development.

Outcome Management

Over the years, the Government On-Line initiative worked with departments and agencies to clarify the expected results including the level of maturity and the range of functionalities of the 130 most commonly used services selected to be on-line by the end of 2005-2006. Due to the unique groundbreaking nature of the initiative, the level of precision of these results evolved over time — as it has been the case in other countries.

Valuable progress was made during Government On-Line to improve the definition and validation of outcomes. However, it would be advisable to clarify expected outcomes according to meaningful and measurable terms from the outset of future initiatives in order to help define the strategic plan and validate achievements.

In response to the observations contained in the 2003 Auditor General’s report⁽⁹⁾ and recognizing that outcome management needs further exploration, Government On-Line collected lessons learned and best practices from a number of projects that used the approach. It also developed the Outcome Management Guide and Tools building on the work carried out by the Treasury Board Secretariat over the last few years to evaluate the potential of this approach for enterprise-wide use.

Advancement of Policy-related Work

Over the past six years, policy frameworks have been developed in the critical areas of federal identity, information management, official languages, privacy, and security, all of which contribute to building the foundation for more sophisticated on-line, interactive services, and ensure that Canadians can use them with trust and confidence.

Common Look and Feel for the Internet

The Common Look and Feel for the Internet (http://www.tbs-sct.gc.ca/clf-nsi/index_e.asp) is a collection of mandatory standards for all federal government departments and agencies. The standards have played a key role since the beginning of their implementation in May 2000 in helping institutions respect their legislative and policy obligations and in strengthening the Government of Canada's identity, accessibility, visibility and credibility. More specifically, the standards were developed to:

- maximize accessibility of information on public Web sites;
- permit proper identification and recognition of the Government of Canada within collaborative agreements;
- protect the identity of Government of Canada Web sites;
- respect the government's Official Languages obligations in providing bilingual e-mail coordinates and messages;
- define content of important notices;

- supply instructions for publishing in both official languages and for common navigation and format.

Designed to ensure that all Canadians, regardless of ability, geographic location or demographic category, are given equal access to information on Government of Canada Web sites, information is made accessible in such a way that a wide range of technologies, including personal computers, assistive devices, and advanced technologies can be used. Content on Government of Canada sites must be as easy to acquire through a modem or an older browser version, as it is through a screen reader or voice activator. Adopting this approach ensures that the Common Look and Feel standards remain relevant as cellular and digital technologies become more widespread and new communication technologies emerge.

The Common Look and Feel for the Internet is an enabler for the Government On-Line initiative as it supports the client-centred approach that lets Canadians acquire information and services on their terms, and according to their needs. A toolbox, best practices, and a self-assessment tool are available to help federal organizations comply with the standards.

Management of Information

The Treasury Board Secretariat has led several Government On-Line-driven initiatives to guide federal departments and agencies on effective information management practices. These initiatives support the government's ongoing improvement in service delivery to Canadians via multiple channels, including on-line.

The Secretariat has been leading government-wide implementation of the Policy on the Management of Government Information⁽²⁶⁾ since the policy's release in 2003. It has developed the Management of Government Information Policy Implementation Strategy, including readiness indicators to allow departments and agencies to gauge their ability to meet policy requirements and to measure progress. The Secretariat also oversees the \$6M Government On-Line Management of Government Information Policy implementation fund to support projects that contribute to policy implementation and generate shareable information management practices. For more information see http://www.tbs-sct.gc.ca/im-gi/implement/mgi-gig_e.asp.

The Secretariat also developed the Framework for the Management of Information as a toolkit of authoritative and practical guidance for information management in the Government of Canada. The Secretariat, in collaboration with Library and Archives Canada and Public Works and Government Services Canada, has created the information management portal as a single point of access to information management resources for use in the government. For more information, see the Information Management Resource Centre (http://www.tbs-sct.gc.ca/im-gi/index_e.asp) and the Information Management Portal (http://www.informationmanagement.gc.ca/index_e.asp).

In 2000, the Treasury Board Secretariat formed the Government On-Line Metadata Working Group to support implementation of the Common Look and Feel standard on metadata and to lead devel-

opment of a metadata framework for the Government of Canada. The Working Group has endorsed two Treasury Board Information and Technology Standards:

- the Dublin Core as the core metadata standard for electronic resource discovery;
- the principle of controlled vocabulary in the management of electronic information.

The Government of Canada Metadata Framework⁽²³⁾ was released in 2003 and is evolving into work on a broader metadata strategy for the Government of Canada, a field in which Canada is a world leader.

Work on the implementation of the Policy on the Management of Government Information, the Framework for the Management of Information⁽¹⁵⁾, and the metadata strategy supports the overarching Government of Canada Information Management Program Transformation Initiative⁽¹⁶⁾. The Information Management Program will provide an infrastructure of information management services to support the government in responsible stewardship of information assets, transparency of decisions, availability of information to achieve program and service outcomes, and compliance with information management policies and legislation.

Official Languages

Since 1999, the Office of the Commissioner of Official Languages has insisted that the Government of Canada works to bridge the digital divide separating English-speaking Canadians from French-speaking Canadians on-line. For more than five years, the Commissioner has also emphasized that the deployment of Government On-Line must respect the language rights of Canadian citizens and employees of the Government of Canada.

Official Language Act

In the study entitled "Bridging the Digital Divide:

Official Languages on the Internet” released in September 2005⁽¹⁰⁾, the Commissioner of Official Languages, Dr. Dyane Adam, indicates that “Government On-Line has undoubtedly been a remarkable success, and the Government of Canada has received numerous international awards that bear witness to this success.”

The study draws attention to the major accomplishments of the Government On-Line initiative. “Government Web sites are full of useful information in both official languages”.

It emphasizes the fact that the proportion of French language Internet content has increased in recent years, thanks to Canadian Heritage which set linguistic criteria for the allocation of funds, and created and launched a bilingual on-line cultural gateway to Canada, *Culture.ca*. Canadian Heritage considerably increased its budget allocation for the digitization of Canadian cultural content in French.

It also points out the success of the Department of Foreign Affairs in persuading some foreign embassies (including those of the United States and China), foreign missions and international organizations to make their electronic sites bilingual.

Directive on the Use of Official Languages

The Directive on the Use of Official Languages on Web Sites, effective July 2005, (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/duolw-dulow_e.asp) states that the “Web site of an institution respects the institution’s linguistic obligations regarding communications with and services to the public, as well as language of work. It reflects the equality of status of English and French. The English and French versions of a Web site of an institution are of equal quality and are available simultaneously.”

In 2004, the Official Languages Directorate of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada undertook the revision of policies on the use of English and French on Web sites and in electronic communications. The Agency is

also implementing a Web self-assessment tool for government departments and agencies. This should help improve the content and language quality of Government of Canada Web sites.

Privacy

Canadians expect their government to take its stewardship responsibilities for safeguarding their personal data and respecting their privacy very seriously. Given that federal organizations hold sensitive personal information about individual health, job history, financial status, and so on, citizens’ confidence in the government has tremendous impact on the take-up of its on-line services.

Government On-Line played a pivotal role in accelerating the development and implementation of a number of policy tools designed to help federal departments and agencies provide Canadians the assurance that their privacy is protected when they deal with the Government of Canada.

Privacy Impact Assessment

The Privacy Impact Assessment Policy (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/pia-pefr/siglist_e.asp) puts into action the principles of the federal *Privacy Act* by providing federal departments and agencies with a consistent framework to identify and resolve privacy risks during the design or re-design of programs and services. In May 2002, the Government of Canada became the first national government to make privacy impact assessments mandatory.

Using privacy impact assessments, departments and agencies assess the impacts of a specific service delivery initiative on citizens’ privacy. As a corollary of the assessment, privacy concerns are clearly defined and addressed before the implementation of the service. This ensures that only the required personal information is collected, that departments and agencies have the authority to collect it under their legal mandate, that personal information is not used or divulged for unrelated

purposes, and that personal information is protected. To facilitate the process, an electronic assistant, the privacy impact assessment e-learning is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/index_e.asp. To promote a common understanding of the implementation of the policy, a privacy impact assessment internal audit guide⁽²⁷⁾ was published in June 2004.

A number of Government On-Line investment strategy projects took a leadership role in conducting privacy impact assessments prior to it becoming a policy. The Secure Channel also championed the Privacy Impact Assessment Policy and launched a privacy strategy that included iterative privacy impact assessments from its early conceptual stages to its current operational stages. This has resulted in a “privacy friendly” design from top-to-bottom and praise from the Privacy Commissioner of Canada on the creative approach taken in addressing many of the privacy risks associated with more conventional on-line client authentication models.

Notice and Consent

The Government of Canada has produced guidelines (http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/nandc-aetc/intro_e.asp) about obtaining informed notice and consent in an on-line environment to ensure transparency with regard to the collection and use of personal information.

The guidelines explain how best to inform Government of Canada Web site visitors about what will be done with any personal information they volunteer over the Internet to a government program. This includes informing visitors of the purpose for which their information is collected, how that information will be used, stored and disclosed, and how long the information will be kept.

The guidelines also explain how best to obtain consent from Web site visitors to use their personal information, before they submit it on a Government of Canada Web site. In addition to helping government institutions comply with the

above legislative requirements, the guidelines provide direction that can help build consumer trust and confidence in Government of Canada Web sites.

Cookies


A cookie is a small text file placed on a visitor's computer by a Web site in order to remember information. Since cookies have the ability to store or index personal information, their use can carry legal implications in terms of privacy that are more serious than people realize. Also, cookies can pose a security risk if not used correctly.

The guidelines on cookies (http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/cookies-temoins/cookies-temoins00_e.asp) provide direction on their use and other similar technologies to Web site developers and administrators, program and service content managers, privacy coordinators and other relevant Government of Canada officials involved in providing services on-line.

The guidelines are designed to complement the existing legislative and policy framework, including the *Privacy Act* and Common Look and Feel for the Internet Standards⁽³⁾, that outline requirements for Government of Canada Web sites to provide Privacy Notices including a mandatory statement about the use of cookies.

Security

Canadians expect that the information they entrust to the Government of Canada will not be modified or accessed without their permission. To live up to its citizens' expectations, the policy and technology framework that protects security has been modified where needed to support on-line



service delivery. As government works to build and strengthen the electronic channel, security safeguards need to match the sensitivity of the transactions.

On the security front, updated information technology security standards are a critical component of the Government of Canada's revised Government Security Policy, (http://www.tbssct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/gsp-psg_e.html) which was updated in February 2002 and of the Management of Information Technology Security Standard⁽²²⁾, which was published in 2004. The Government Security Policy takes important new directions, calling on departments and agencies to meet baseline security requirements, to engage in continuous security risk management and to ensure continuous service delivery.

The government is reviewing compliance plans submitted by all departments and agencies in the summer of 2005 and is now working on a comprehensive INFORMATION TECHNOLOGY SECURITY Strategy to design a Government of Canada-wide program to ensure better information technology security for the government.

Public Key Infrastructure

The public key infrastructure assures the recipient of an electronic message or a party involved in an on-line transaction of the following:

- confidentiality: no one else can read the message or the content of the transaction;
- authentication: the message was sent by the person identified as having sent it, or the parties in the transaction are those identified as involved in it;
- data integrity: the message or the content of the transaction was not modified;
- traceability: the person who sent the message or is party to a transaction cannot realistically deny it or repudiate

their participation.

The Treasury Board Secretariat, in collaboration with departments and agencies, provincial counterparts, and other stakeholders, has developed a policy for the management of the public key infrastructure in the Government of Canada (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/PKI/pki_e.asp).

The Public Key Infrastructure Policy (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/PKI/siglist_e.asp), along with other policies that deal with cross-certification, has earned Canada an international reputation as a world leader in public key infrastructure policy development. The government took a critical step forward when it extended the reach of the public key infrastructure to Canadians. The development and application of a comprehensive public access strategy puts a broad range of government programs and services within the reach of its citizens.

The Public Key Infrastructure Policy will be amended to become a technology standard under the authority of the Government Security Policy. In this context, the Treasury Board Secretariat is also exploring a Government of Canada-wide direction and strategy on identity management to include supporting technologies such as Public Key Infrastructure, authentication mechanisms and biometrics.

Central Funding for the Government On-Line Initiative

The whole Government On-Line initiative was a catalyst to create momentum for e-service delivery. Projects were selected during the course of six allotment rounds according to pre-defined criteria to support specific objectives like advancing electronic service delivery policy, envisioning the long term client experience, stepping up inter-jurisdictional collaboration, etc.

The project coordination was first performed from the Secretariat of the Treasury Board, then from the Department of Public Works and Government Services Canada following the transfer of responsibilities in December 2003. Departments and agencies submitted proposals to obtain funding for their projects in order to complement internal and partners' funding. The coordination comprised numerous functions including:

- ensuring alignment of projects allocated central funding with the Government of Canada priorities and policies;
- devising criteria to allocate funds to projects supporting the Government On-line objectives and principles, in particular client-centricity, horizontality (partnership with other federal departments and agencies), and inter-jurisdictional undertakings (partnering with provincial, territorial or municipal administrations);
- planning and implementing the management of the funding processes and related activities;
- monitoring, assessing and reporting on the progress of projects that were allocated central funding;
- intervening pro-actively to address issues as they arise;
- tightening the follow-up and control on projects where risks warranted such action;
- informing and supporting the Government On-line community on the use of the Enhanced Management Framework (the Government of Canada approach to project and risk management).

The project coordination role was accomplished with few resources (a core of six analysts at the height of the initiative) and was well perceived by the Government On-line community who understood its purpose and bestowed their support and collaboration. The Auditor General praised the approach in its 2003 report.

Central Funding

Component	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Common Secure Infrastructure							
Gateways and Subject/Audience Portals	\$32,490,000	\$110,733,000	\$115,731,000	\$136,900,000	\$79,410,000	\$0	\$475,264,000
On-line Service Delivery	\$5,341,000	\$23,945,000	\$16,400,000	\$17,745,000	\$16,400,000	\$14,855,000	\$94,686,000
Policies and Standards	\$8,672,000	\$89,216,000	\$48,235,000	\$58,026,000	\$35,991,000	\$22,347,000	\$262,487,000
	\$5,063,000	\$500,000	\$13,000,000	\$13,000,000	\$11,500,000	\$4,500,000	\$47,563,000
Grand Total	\$51,566,000	\$224,394,000	\$193,366,000	\$225,671,000	\$143,301,000	\$41,702,000	\$880,000,000

Allocation of Central Funds by Department/Agency, (as known at the time) Component and Projects (as of December 20, 2005)

DEPARTMENT	Component	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Agriculture and Agri-Food Canada			\$4,939,000	\$400,000		\$75,000	\$75,000	\$5,489,000
	Gateways and Subject/Audience Portals		\$612,000	\$400,000				\$1,012,000
	On-line Service Delivery		\$4,327,000			\$75,000	\$75,000	\$4,477,000
Canada Customs and Revenue Agency		\$3,345,000	\$15,330,000	\$15,029,000	\$14,803,000			\$48,507,000
	On-line Service Delivery	\$3,345,000	\$15,330,000	\$15,029,000	\$14,803,000			\$48,507,000
Canada Revenue Agency						\$6,153,000	\$2,807,000	\$8,960,000
	On-line Service Delivery					\$6,153,000	\$2,807,000	\$8,960,000
Canadian Economic Development Agency for Quebec Regions			\$25,000				\$55,000	\$80,000
	On-line Service Delivery		\$25,000				\$55,000	\$80,000
Canadian Food Inspection Agency								
	On-line Service Delivery							
Canadian Heritage		\$90,000	\$2,481,000	\$240,000	\$683,000	\$416,000		\$3,910,000
	Gateways and Subject/Audience Portals		\$400,000	\$40,000	\$283,000	\$416,000		\$1,139,000
	On-line Service Delivery	\$90,000	\$2,081,000	\$200,000	\$400,000			\$2,771,000
Canadian Institutes of Health Research			\$352,000					\$352,000
	Gateways and Subject/Audience Portals		\$132,000					\$132,000
	On-line Service Delivery		\$220,000					\$220,000

Central Funding

DEPARTMENT	Component	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Canadian International Trade Tribunal	On-line Service Delivery					\$68,000	\$68,000	\$136,000
						\$68,000	\$68,000	\$136,000
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	On-line Service Delivery					\$140,000		\$140,000
						\$140,000		\$140,000
Citizenship and Immigration Canada	On-line Service Delivery					\$382,000	\$675,000	\$5,181,000
						\$382,000	\$675,000	\$2,912,000
Commissioner for Federal Judicial Affairs (Office of)	On-line Service Delivery					\$50,000		\$50,000
						\$50,000		\$50,000
Commissioner of Official Languages	On-line Service Delivery					\$50,000		\$50,000
						\$50,000		\$50,000
Communication Canada	On-line Service Delivery					\$100,000		\$6,985,000
						\$100,000		\$4,585,000
Correctional Service Canada	On-line Service Delivery					\$94,000	\$50,000	\$144,000
						\$94,000	\$50,000	\$144,000
Environment Canada	On-line Service Delivery					\$878,000	\$2,106,000	\$4,004,000
						\$878,000	\$2,106,000	\$1,020,000
Federal Court of Canada	On-line Service Delivery					\$878,000	\$2,106,000	\$2,984,000
						\$878,000	\$2,106,000	\$200,000
Finance Canada	On-line Service Delivery						\$50,000	\$50,000
							\$50,000	\$50,000
Fisheries and Oceans Canada	On-line Service Delivery					\$84,000	\$30,000	\$114,000
						\$84,000	\$30,000	\$114,000
Foreign Affairs and International Trade	On-line Service Delivery					\$5,528,000	\$1,917,000	\$20,834,000
						\$5,528,000	\$1,917,000	\$7,633,000
On-line Service Delivery	On-line Service Delivery					\$5,528,000	\$1,917,000	\$13,201,000
						\$5,528,000	\$1,917,000	

Central Funding

DEPARTMENT	Component	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Foreign Affairs Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$3,853,000	\$2,505,000	\$6,358,000
	On-line Service Delivery					\$1,520,000	\$2,210,000	\$3,730,000
Health Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$2,333,000	\$295,000	\$2,628,000
	On-line Service Delivery	\$790,000	\$7,501,000	\$3,615,000	\$3,970,000	\$5,590,000	\$75,000	\$21,541,000
Human Resources and Skills Development Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$5,590,000	\$75,000	\$19,369,000
	On-line Service Delivery	\$790,000	\$1,672,000	\$500,000				\$2,172,000
Human Resources and Skills Development Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$2,350,000		\$2,350,000
	On-line Service Delivery					\$1,900,000		\$1,900,000
Human Resources Development Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$450,000		\$450,000
	On-line Service Delivery	\$1,879,000	\$32,194,000	\$18,650,000	\$20,581,000			\$73,304,000
Indian and Northern Affairs Canada	Gateways and Subject/Audience Portals	\$328,000	\$7,203,000	\$3,650,000	\$5,081,000			\$16,262,000
	On-line Service Delivery	\$1,551,000	\$24,991,000	\$15,000,000	\$15,500,000			\$57,042,000
Industry Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$450,000		\$7,986,000
	On-line Service Delivery					\$450,000		\$1,098,000
International Trade Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$5,962,000	\$8,764,000	\$33,029,000
	On-line Service Delivery	\$1,407,000	\$7,886,000	\$3,000,000	\$6,010,000	\$3,359,000	\$3,395,000	\$15,197,000
Justice Canada	Gateways and Subject/Audience Portals	\$782,000	\$2,007,000	\$2,800,000	\$2,854,000			\$17,832,000
	On-line Service Delivery	\$625,000	\$5,879,000	\$200,000	\$3,156,000	\$2,603,000	\$5,369,000	\$17,832,000
Library and Archives Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$565,000	\$1,180,000	\$1,745,000
	On-line Service Delivery					\$565,000	\$555,000	\$1,120,000
National Defence - Communication Security Establishment	Gateways and Subject/Audience Portals					\$129,000		\$625,000
	On-line Service Delivery	\$1,360,000	\$2,635,000	\$2,997,000	\$2,997,000			\$7,122,000
Natural Resources Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$250,000	\$1,098,000	\$1,348,000
	On-line Service Delivery					\$250,000	\$1,098,000	\$1,348,000
Natural Resources Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$6,350,000		\$32,300,000
	On-line Service Delivery	\$5,565,000	\$10,335,000	\$10,050,000	\$6,350,000			\$32,300,000
Natural Resources Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$856,000	\$230,000	\$2,141,000
	On-line Service Delivery					\$525,000		\$1,080,000
Natural Resources Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$331,000	\$230,000	\$1,061,000
	On-line Service Delivery					\$331,000	\$230,000	\$1,061,000

Central Funding

DEPARTMENT	Component	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Parks Canada Agency	On-line Service Delivery		\$850,000					\$850,000
			\$850,000					\$850,000
Public Safety and Emergency Preparedness Canada	Gateways and Subject/Audience Portals					\$300,000		\$300,000
						\$300,000		\$300,000
Public Works and Government Services Canada	Common Secure Infrastructure	\$21,069,000	\$89,330,000	\$98,007,000	\$124,810,000	\$87,346,000	\$9,883,000	\$430,445,000
	Gateways and Subject/Audience Portals	\$15,641,000	\$69,294,000	\$93,830,000	\$117,050,000	\$73,798,000		\$369,613,000
		\$3,622,000	\$3,600,000	\$1,200,000	\$2,862,000	\$2,883,000	\$3,158,000	\$17,325,000
	On-line Service Delivery	\$1,806,000	\$16,436,000	\$2,977,000	\$4,898,000	\$2,963,000	\$3,930,000	\$33,010,000
	Policies and Standards					\$7,702,000	\$2,795,000	\$10,497,000
Royal Canadian Mounted Police		\$225,000	\$338,000					\$563,000
Social Development Canada	On-line Service Delivery	\$225,000	\$338,000					\$563,000
	Gateways and Subject/Audience Portals					\$3,808,000	\$4,862,000	\$8,670,000
						\$3,058,000	\$4,862,000	\$7,920,000
Solicitor General	On-line Service Delivery					\$750,000		\$750,000
	Gateways and Subject/Audience Portals		\$501,000	\$15,000	\$535,000			\$1,051,000
Statistics Canada	On-line Service Delivery		\$200,000	\$15,000	\$535,000			\$750,000
		\$55,000	\$3,157,000	\$1,600,000	\$1,800,000	\$3,056,000	\$1,104,000	\$10,772,000
	Gateways and Subject/Audience Portals	\$55,000	\$554,000			\$205,000		\$814,000
Supreme Court of Canada	On-line Service Delivery		\$2,603,000	\$1,600,000	\$1,800,000	\$2,851,000	\$1,104,000	\$9,958,000
			\$375,000					\$375,000
Transport Canada	On-line Service Delivery		\$300,000					\$300,000
			\$300,000					\$300,000
Treasury Board Secretariat	Common Secure Infrastructure	\$16,347,000	\$31,604,000	\$25,721,000	\$30,253,000	\$11,395,000	\$1,873,000	\$117,193,000
	Gateways and Subject/Audience Portals	\$11,284,000	\$31,104,000	\$11,851,000	\$13,500,000	\$5,612,000		\$73,351,000
				\$870,000	\$800,000			\$1,670,000
Veterans Affairs Canada	On-line Service Delivery					\$1,985,000	\$168,000	\$5,106,000
	Policies and Standards	\$5,063,000	\$500,000	\$13,000,000	\$13,000,000	\$3,798,000	\$1,705,000	\$37,066,000
	Gateways and Subject/Audience Portals	\$152,000	\$3,818,000	\$2,950,000	\$2,483,000	\$3,317,000	\$2,275,000	\$14,995,000
		\$152,000	\$1,818,000	\$800,000	\$583,000	\$837,000		\$4,190,000
Grand Total	On-line Service Delivery		\$2,000,000	\$2,150,000	\$1,900,000	\$2,480,000	\$2,275,000	\$10,805,000
		\$51,566,000	\$224,394,000	\$193,366,000	\$225,671,000	\$143,301,000	\$41,702,000	\$880,000,000

On-Line! On-Line! 130 Most Commonly Used Services

Through the Government On-Line initiative, the Government of Canada has delivered on its commitment – one-hundred and thirty of the most commonly used services are available on-line. Some of these on-line offerings are complete end-to-end transactions, while some automate portions of transactions, thereby saving time and improving the accuracy of the data entered. Examples include on-line benefit applications and income tax reporting. Other on-line services facilitate access to a full suite of applicable services that help clients meet their needs, including those delivered via other channels and by other governments. This increases the citizen's ability to call the right provider for more information or to arrange appointments to meet officials in person. Canadians, businesses and non-Canadians are able to access government on-line information and services at the time and place of their choosing, and in the official language of their choice.

Most Commonly Used Services

In 2002, participating departments and agencies were asked to define their services most suitable for on-line delivery; to indicate if their services were informational or transactional in nature; and to determine what maturity level (see next section for a description) could be reached in 2005. The average target maturity level for all 130 services is now 6.5, which exceeds the 6.4 target that was set in 2002. The vast majority (122) of services have reached their target maturity level – 11 have exceeded it and 8 did not reach it.

As a result of the Government On-Line initiative, public sector organizations are working more collaboratively within levels of government and more efficiently to provide valuable service offerings to citizens and businesses. In 2005, 123 Government On-Line services reported that they were integrating across federal departments, compared to 111 in 2003. Interestingly, 81 services had achieved some level of integration with other jurisdictions. The following table below provides a list of services with information on maturity level, volume of clients per channel, and so on.

Most Commonly Used Services

DEPARTMENT	SERVICE	SERVICE TYPE	2005 SERVICE MATURITY LEVEL	TOTAL NUMBER OF CLIENTS IN 2005*	PERCENTAGE OF CLIENTS COMPLETING TRANSACTIONS BY CHANNEL IN 2005*				TOTAL VOLUME OF CLIENT-GOVERNMENT INTERACTIONS BY CHANNEL IN 2005			
					INTERNET	PHONE/AGENT	IN PERSON	MAIL	INTERNET	PHONE/AGENT	IN PERSON	MAIL
Agriculture and Agri-Food Canada	Agri-Food Trade	Informational	8.0						2,347,326	-	-	3,608
	Business Risk Management	Informational	4.0						2,940,033	-	135,814	1,904
	Food Safety and Quality	Informational	3.0						2,940,033	-	-	-
	National Land and Water Information Service	Informational	3.0						7,499	-	-	-
	Science Research and Development	Informational	7.0						1,791,208	-	99,511	-
Atlantic Canada Opportunities Agency	Grants and Contributions Funding	Transactional	8.0	22,000	80	0	5	10	5	508,000	62,000	31,000
	Information Sharing & Exchange	Informational	8.0									19,000
Canada Border Services Agency	Border Services	Transactional	8.0	95,005,328	0	0	0	100	0			
	Management of Access to Canada	Informational	4.0						52,706	-	52,706	52,706
Canada Economic Development for Quebec Regions	Financial Programs for SME	Transactional	5.0	11,100	15	0	45	25	15			
	Information Services for SME	Informational	6.5						618,092	-	211,917	8,330
Canada Firearms Centre	Canadian Firearms Program	Transactional	8.0	482,551	33	3	19	0	45			
Canada Revenue Agency	Business Tax	Transactional	8.0	7,190,555	14	2	1	12	70			
	Charities	Transactional	4.0	81,753	43	0	11	0	47			
	Family and Individual Benefits	Transactional	7.0	15,000,000	7	42	36	0	15			
	Individual Tax	Transactional	8.0	28,808,188	42	3	0	5	51			
	Redress Services	Transactional	7.0	56,889	3	0	0	0	97			
	Rulings	Transactional	4.0	7,199	11	0	0	0	89			
Canada School of Public Service	Campusdirect	Informational	8.0						30,000	-	18,000	-
Canadian Heritage	Active Citizenship and Civic Participation	Informational	6.0									
	Canadian Content (Knowledge and Information)	Informational	6.0						11,131,913	-	4,140	220
	Cultural Participation and Engagement	Informational	7.0						3,720,000	-	64	-
Canadian International Development Agency	Financial Support Programs	Transactional	5.0	4,100				3	97			
	Policy Development and Consultation	Informational	7.5									
	Program Delivery	Transactional	6.2	775								
	Web Based Program and Policy Information	Informational	6.0									
Citizenship and Immigration Canada	Integration of Newcomers into Canadian Society	Transactional	4.0	411,478				50	50			
	Protection of Refugees and Others in Need of Resettlement	Transactional	3.0	36,296				99	1			
	Selection of Immigrants and Visitors to Canada	Transactional	7.2	1,527,797				70	30			
Environment Canada	Information on Air Quality and Pollutants	Informational	6.0						26,477	-	487	-

Most Commonly Used Services

DEPARTMENT	SERVICE	SERVICE TYPE	2005 SERVICE MATURITY LEVEL	TOTAL NUMBER OF CLIENTS IN 2005*	PERCENTAGE OF CLIENTS COMPLETING TRANSACTIONS BY CHANNEL IN 2005*					TOTAL VOLUME OF CLIENT-GOVERNMENT INTERACTIONS BY CHANNEL IN 2005				
					INTERNET	PHONE-IVR	PHONE-AGENT	MAIL	IN-PERSON	INTERNET	PHONE-IVR	PHONE-AGENT	IN-PERSON	MAIL
Finance Canada	Regulations and Permits	Transactional	7.0	3,500	95	0	5	0	0	900,000	500	100	2,000	2,000
	Water	Informational	6.0							180,033,000	30,000,000	27,000	1,000	13,000
	Weather Information	Informational	7.0											
	Budget Information	Informational	7.0							834,985	300			
	Consultations Information	Informational	7.0							400				1
	Finance Legislation Information	Informational	5.0							98				2
	Other Information Updates	Informational	7.0											
	Tariff Policy Information	Informational	7.0											
	Tax Policy Information	Informational	7.0											
	Fisheries and Oceans Portal	Informational	6.0							225,000				
Fisheries and Oceans Canada	Licensing	Transactional	6.0	460,000	1	1	0	98	0					
	Maritime Safety Information	Informational	4.0											
	Understanding Canada's Waters and Aquatic Resources	Informational	6.0							194,000	4,000	1,000	1,000	
	Assistance to Canadians Abroad	Informational	6.0							830,000	1,030,000	1,250,000	2,800	
	Passport Services	Transactional	6.0	3,053,529	0	0	0	83	17	3,600,000				
Health Canada	Public Diplomacy On-line Services	Informational	6.0											
	First Nations and Inuit Health	Informational	7.5							1,780,368	27,141	423,549	52,290	418,320
	Health Information and Knowledge Management	Informational	6.0							22,919,652	3,600	36,000	450	60,000
	Health Promotion	Informational	6.0							95,839,000				
	Health Protection	Informational	7.0											
Human Resources and Skills Development Canada	Canada Education Savings Grants	Informational	4.7							121,000	2,000	25,000		1,000
	Canada Student Loans Program	Transactional	5.2	345,000	0	0	0	0	100					
	Employment Insurance Services for Individuals	Transactional	9.0	1,870,000	85	0	3	10	2					
	Employment Services	Transactional	5.2	2,202,000	96	1	2	1	0					
	Federal Mediation and Conciliation Services	Transactional	7.0	4,000	25	0	0	0	75					
	Labour Transaction Services	Transactional	6.0	8,500	80	0	0	13	7					
	National Homelessness Initiative	Transactional	4.0	779	19	0	0	0	81					
	Record of Employment on the Web	Transactional	9.0	20,000	50	0	0	0	50					
	Social Insurance Number	Transactional	5.0	1,500,000	0	1	0	90	9					
	Aboriginal Employment	Transactional	8.0	12,000	85	0	5	5	5					
Indian and Northern Affairs Canada	Environmental Management and	Transactional	6.0	200	90	0	0	5	5					

International Trade Canada

Most Commonly Used Services

DEPARTMENT	SERVICE	SERVICE TYPE	2005 SERVICE MATURITY LEVEL	TOTAL NUMBER OF CLIENTS IN 2005*	PERCENTAGE OF CLIENTS COMPLETING TRANSACTIONS BY CHANNEL IN 2005*					TOTAL VOLUME OF CLIENT-GOVERNMENT INTERACTIONS BY CHANNEL IN 2005				
					INTERNET	PHONE/VR	PHONE/AGENT	IN-PERSON	MAIL	INTERNET	PHONE/VR	PHONE/AGENT	IN-PERSON	MAIL
Justice Canada	Central Registry of Divorce Proceedings	Transactional	3.0	220	10	0	0	0	90					
	Family Orders and Agreements Enforcement Assistance	Transactional	7.0	230,000	90	10	0	0	0					
	Garnishment to satisfy debts	Transactional	3.0	7,000	0	0	0	0	100					
	Legislation Information Management System	Informational	6.0							4,600,000				
	On-Line Public Participation	Informational	5.0											
	Canadian Forces Recruiting Communications	Transactional	8.0	25,000	20	0	0	65	15	23,350,000	10,000	550,000	8,000	30,000
National Defence	Defence Related Emergency Management	Informational	6.0											
	Information Technology Security	Informational	5.0											
	Material Acquisition and Support	Transactional	6.0											
Natural Resources Canada	Access to NRC's Information and Services	Informational	6.0											
	Geographical Applications : Maps, Satellite Images, Surveys, etc.	Informational	9.0											
	NRC's Knowledge Products	Informational	5.7											
	Scientific & Technical Data and Publications	Informational	6.0											
	Parks Canada On-Line Reservation and Ticketing System	Transactional	9.0	75,000	40	0	60	0	0					
	Congratulatory Messages from the Prime Minister	Transactional	6.0	56,500	26	0	0	0	74	1,138,500	17,500			594,000
Privy Council Office	Prime Minister's Correspondence	Informational	5.0											
	Privy Council Office Web Site	Informational	5.0											
Public Service Commission of Canada	Recruitment	Transactional	8.0	650,000	93	0	0	2	5					
Public Safety and Emergency Preparedness Canada	Critical Infrastructure Protection	Informational	6.0							850,000				
Public Works and Government Services Canada	Government of Canada Publications On-line	Informational	7.0							2,404,000		29,000		11,000
	Information and Communications Support	Informational	6.0							6,081,000		57,000		
	Linguistic and Multicultural Services	Transactional	7.0	45,000	97	0	1	2	0					

Most Commonly Used Services

DEPARTMENT	SERVICE	SERVICE TYPE	2005 SERVICE MATURITY LEVEL	TOTAL NUMBER OF CLIENTS IN 2005*	PERCENTAGE OF CLIENTS COMPLETING TRANSACTIONS BY CHANNEL IN 2005*					TOTAL VOLUME OF CLIENT-GOVERNMENT INTERACTIONS BY CHANNEL IN 2005				
					INTERNET	PHONE-IVR	PHONE-AGENT	IN-PERSON	MAIL	INTERNET	PHONE-IVR	PHONE-AGENT	IN-PERSON	MAIL
Online	Procurement and Disposal	Transactional	7.0	1,995,500	92	0	6	2	0					
	Public Service Compensation	Transactional	8.0	517,000	35	0	57	2	6					
	Real Property Services Delivery	Transactional	8.0	5,000	75	0	24	1	0					
	Receiver General	Transactional	8.0	335	100	0	0	0	0					
Royal Canadian Mounted Police	Community, Contract & Aboriginal Policing	Informational	6.0							401,500				
Federal Policing	Federal Policing	Transactional	6.0											
	National Police Services	Informational	6.0											
	Resource and Information Management	Informational	4.0											
Social Development Canada	Canada Pension Plan	Transactional	7.7	2,456,675	13	0	41	4	42					
	Old Age Security Pensions	Transactional	7.5	1,696,837	4	0	52	3	40					
Statistics Canada	Collection	Transactional	8.0											
	Communications and Dissemination	Informational	9.0											
Transport Canada	Stakeholder Relationships	Informational	5.0											
	Transportation - Licensing, Permitting, Certification Services	Transactional	7.0	154,515	15	0	0	0	85	85,000				75
	Transportation Awareness	Informational	7.0											
Treasury Board of Canada, Secretariat	Information on the Management of the Federal Government	Informational	6.5							150,209,315		9,000		8,500
Veterans Affairs Canada	Canada Remembers	Informational	6.0							1,200,000			2,264,000	1,500
	Pensions and Allowances, and Health Care	Transactional	7.3	400,000	11	0	69	3	17					
Western Economic Diversification Canada	Grants and Contributions Funding	Transactional	8.0	1,854	80	0	5	10	5					
	Information Sharing and Exchange	Informational	6.0							3,874,560		72,348	115,395	404
	Service			167,171,886						546,695,536	30,042,741	2,910,116	3,923,911	1,247,270
	TOTAL AVERAGE		6.5											

* Client and channel distribution data has been aggregated at the service level. Aggregated numbers exclude service sub-component data where either client or channel distribution data was not available.

Service Maturity Levels

Maturity Levels for Information Services

Publish basic information (push)

1. Web presence: Summary information about the service is available on-line, e.g., a general description of the service.
2. Basic reference: Some basic documents relating to the service are on-line, e.g., policies.
3. Reasonably complete reference: A reasonably complete set of basic documents is available on-line and the on-line information is well managed, accurate and up to date.

Customize information holdings (push/pull)

4. Deepening of holdings: There is an emphasis on making information available to clients that is difficult to access through off-line sources.
5. Segmentation: Clients are segmented into sub-groups, and information is tailored for them based on a broad range of user characteristics.
6. Interactive tools: Clients can use interactive tools to receive customized information on-line. Live and automatic navigational aids facilitate the use of on-line services, where appropriate.

Provide client-defined access to information (pull)

7. Customized profiles: Individual clients can establish multiple profiles on-line and, subject to privacy guidelines, receive information based on these profiles.
8. Partial synthesis: Individual clients have partial capability to pull information from diverse on-line sources, and they have some tools to combine or synthesize it in order to create new information products.
9. Reasonably complete synthesis: Individual clients have reasonably full capability to pull and synthesize information from diverse sources, which allows them to conduct detailed research on-line.

Maturity Levels for Transactional Services

Publish (passive/passive)

1. Web presence: Summary information about the service is available on-line, e.g., a general description of the service.
2. Basic reference: Some basic documents relating to the service are on-line, e.g., policies.
3. Reasonably complete reference: A reasonably complete set of basic documents is available on-line and the on-line information is well managed, accurate and up to date.

Interact (active/passive)

4. Partial communication: Some clients can communicate on-line with the service provider. For example, they can submit basic forms or documents.
5. Full communication: All clients can communicate on-line with the service provider. In addition, some interactive tools are available on-line to respond to queries.
6. Reasonably complete interaction: All clients can submit a full range of information relating to their transaction, and receive individualized responses to their submissions, where appropriate.

Transact (active/active)

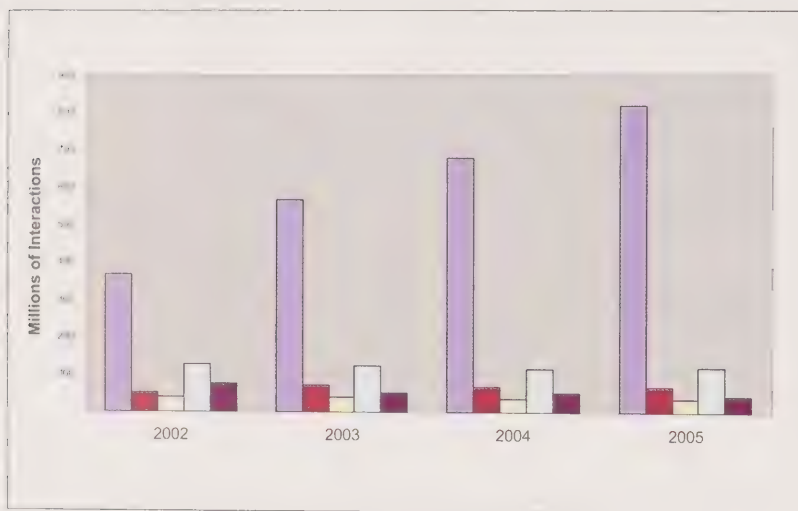
7. Partial completion: Clients can partially complete a binding transaction on-line (for example, complete an application on-line, but have to submit supporting documents off-line) or only some clients have access to the on-line service (for example, the service is being rolled out in phases).
8. Full completion: All clients can fully complete a binding transaction on-line. Confirmation of the transaction, however, does not happen until a later date, and may occur through off-line sources.
9. Full completion in real time: All clients can fully complete a binding transaction in real time without leaving the service provider's Web site. Confirmation of the transaction is instantaneous, and occurs either on-line or by e-mail.

Interactions by channel

Ultimately, delivering user-centred services involves ensuring that the services are accessed and used by the clients for whom they are intended. It is important to market successfully the new service options and to communicate their benefits to Canadians. Understanding how clients respond and the patterns of use are critical issues to build trust and confidence in e-services. Canadians' interest in electronic service options is evident in the increased utilization of on-line informational

and transactional services by individuals and businesses. The percentage of service transactions completed on-line with the Government of Canada reached 30% in 2005, a 36% growth since 2002. Using on-line services is voluntary, therefore, clients are clearly experiencing advantages in conducting business with their government on-line. Additional benefits include a significant reduction in compliance costs for businesses, simplified transactions, and improved access and more timely service for individuals.

Multi-channel Volumes



Data source: 130 most commonly used services filings as of October 26, 2005.
Note: the volume of interactions for all services in 2001 is 469.3 million; 2002 is 661.8 million; 2003 is 856.0 million; 2004 is 951.5 million; and 2005 is 1.1 billion. Border Services have been included.

Bibliography

1. Canada. Benefits Web Cluster. *Final Report: Automated Usability Testing of the Canada Benefits Web Cluster and Benefits Finder Tool*. Ottawa, November 2004.
2. Canada. Business Service Centers. *On-Line Survey*. Ottawa, March 2005.
3. Canada. Canadians Gateway. *Study of Behaviour and Attitudes*. Ottawa, September 2003.
4. Canada. Department of Human Resources and Skills Development. "Needs Assessment for PWD-Online." Ottawa, November 2004.
5. Canada. Department of Public Works and Government Services. *Government On-Line Lessons Learned*. Ottawa, February 2006.
6. —. "PKI International Scan." Ottawa, January 2005.
7. —. *Towards A Coherent Government of Canada Internet Presence: Final Report*. Ottawa, March 2005.
8. Canada. Department of Veterans Affairs. *Helping Canadian Seniors Search!* Ottawa, March 2005.
9. Canada. Office of the Auditor General. *Report of the Auditor General*. Ottawa, November 2003.
10. Canada. Office of the Commissioner of Official Languages. *Bridging the Digital Divide: Official Languages on the Internet*. Ottawa, September 2005.
11. Canada. Office of the Prime Minister. *Speech from the Throne*. Ottawa, October 1999.
12. Canada. Secretariat of the Treasury Board. *Canada's Performance: Annual Report to Parliament*. Ottawa, December 2004.
13. —. *Common Look and Feel for the Internet*. Ottawa, May 2000.
14. —. *eCluster Blue Print: Validation Study*. Ottawa, March 2002.
15. —. *Framework for the Management of Information in the Government of Canada*. Ottawa, 2004.
16. —. *Government of Canada Information Management Program Transformation Initiative*. Ottawa, 2005.
17. —. *Government On-Line Research Panel Fifth Online Survey Results: Final Report*. Ottawa, January 2005.
18. —. *Government On-Line Research Panel Fourth Online Survey Report*. Ottawa, April 2004.
19. —. *Government On-Line Research Panel Online Focus Groups*. Ottawa, March 2004.
20. —. *Government On-Line Research Panel Third Online Survey Report*. Ottawa, February 2004.
21. —. *Government On-Line: Attitudes and Perceptions Towards the Government of Canada's Internet Presence*. Ottawa, March 2003.

22. —. *Management of Information Technology Security*. Ottawa, May 2004.
23. —. *Metadata Framework*. Ottawa, 2003.
24. —. *Multi-Channel Service Delivery Focus Group Research*. Ottawa, January 2003.
25. —. *Performance Measurement for the Government On-Line*. Ottawa, October 2004.
26. —. *Policy on the Management of Government Information*. Ottawa, May 2003.
27. —. *Privacy Impact Assessment: Audit Guide*. Ottawa, June 2004.
28. Cole, Martin and Vivienne Jupp. *Leadership in Customer Service: New Expectations, New Experiences*. The Government Executive Series. Accenture, April 2005.
29. Dexter, A. and V. Parr. *Government Online Study 2003*. Taylor Nelson Sofres, November 2003.
30. Gagnon, Natalie, Goshu Adane Gebremichael and Brian Guthrie. *Pursuing Excellence Through Connectedness: Canada's Quest for Global Best*. Ottawa, Conference Board of Canada, June 2002.
31. Government On-Line Advisory Panel. *Transforming Government to Serve Canadians Better*. December 2002.
32. IDC. *IDC Information Society Index 2004*. November 2004.
33. Ingber, Janet. "Canada Stands Tall with Web-4-All." *Access World*, Volume 6, Number 3, May 2005.
34. Institute for Citizen-Centred Service. *Citizens First 2000*. Ottawa, January 2001.
35. —. *Citizens First 3*. Ottawa, January 2003.
36. —. *Citizens First 4*. Ottawa, November 2005.
37. —. *Citizens First*. Ottawa, October 1998.
38. —. *Common Measurement Tool*. Ottawa, 1998.
39. —. *Taking Care of Business*. Ottawa, October 2004.
40. Kernaghan, Kenneth. *Integrated Service Delivery: Beyond the Barriers*. Brock University, May 2003.
41. Rohleder, Stephen J. and Vivienne Jupp. *eGovernment Leadership: Engaging the Customer*. The Government Executive Series. Accenture, April 2003.
42. United Kingdom. Office of e-Envoy and the Department of Trade and Industry. *International e-Economy Benchmarking: The World's Most Effective Policies for the e-Economy*. London, November 2002.
43. United Nations. *Global e-Government Readiness Report 2004: Towards Access for Opportunity*. November 2004.
44. —. Department of Economics and Social Affairs. *World Public Sector Report 2003: E-Government at the Crossroads*. October 2003.
45. West, Darrel M. *Global E-Government 2003*. United-States: Brown University, September 2003.

20. —, Groupes de réflexion en direct du Groupe de recherche sur Internet du Gouvernement en direct, Ottawa, mars 2004.
21. —, L'initiative de transformation du programme de gestion de l'information du gouvernement du Canada, Ottawa, 2005.
22. —, Mesure du rendement de l'initiative du Gouvernement en direct, Ottawa, octobre 2004.
23. —, Normalisation des sites Internet, Ottawa, mai 2000.
24. —, Rendement du Canada : rapport annuel au Parlement, Ottawa, décembre 2004.
25. —, Politique sur la gestion de l'information gouvernementale, Ottawa, mai 2003.
26. —, Rapport du quatrième sondage en direct du Groupe de recherche sur Internet du Gouvernement en direct, Ottawa, avril 2004.
27. —, Rapport sur le troisième sondage en direct du Groupe de recherche sur Internet du Gouvernement en direct, Ottawa, février 2004.
28. Cole, Martin et Vivienne Jupp, « Leadership in Customer Service : New Expectations New Experiences », *The Government Executive Series*, Accenture, avril 2005.
29. Dexter, A. et V. Parr, *Government Online Study 2003*, Taylor Nelson Sofres, novembre 2003.
30. Gagnon, Natalie, Goshu Adane Gebremichael et Brian Guthrie, *Pursuing Excellence Through Connectedness : Canada's Quest for Global Best*, Ottawa, Conférence Board du Canada, juin 2002.
31. Groupe conseil sur le Gouvernement en direct, *Transformer le gouvernement pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes*, Ottawa, décembre 2002.
32. IDC, *IDC Information Society Index 2004*, novembre 2004.
33. Ingber, Janet, « Canada Stands Tall with Web-4-All », *Access World*, volume 6, no 3, mai 2005.
34. Kernaghan, Kenneth, *Integrated Service Delivery : Beyond the Barriers*, Université Brock, mai 2003.
35. L'Institut des services axés sur les citoyens, *Les citoyens d'abord 2000*, Ottawa, janvier 2001.
36. —, *Les citoyens d'abord 3*, Ottawa, janvier 2003.
37. —, *Les citoyens d'abord 4*, Ottawa, novembre 2005.
38. —, *Les citoyens d'abord*, Ottawa, octobre 1998.
39. —, *Outil de mesures communes*, Ottawa, 1998.
40. —, *L'accent sur les entreprises*, octobre 2004.
41. Nations Unies, *Global e-Government Readiness Report 2004 : Towards Access for Opportunity*, novembre 2004.
42. —, département de l'Économie et des Affaires sociales, *World Public Sector Report 2003 : E-Government at the Crossroads*, octobre 2003.
43. Rohleder, Stephen J. et Vivienne Jupp, « eGovernment Leadership : Engaging the Customer », *The Government Executive Series*, Accenture, avril 2003.
44. Royaume-Uni, Office of e-Envoy et le Department of Commerce and Industry, *International e-Economy Benchmarking : The World's Most Effective Policies For The e-Economy*, novembre 2002.
45. West, Darrel M., *Global E-Government 2003*, Université Brown, États-Unis, septembre 2003.

Références bibliographiques

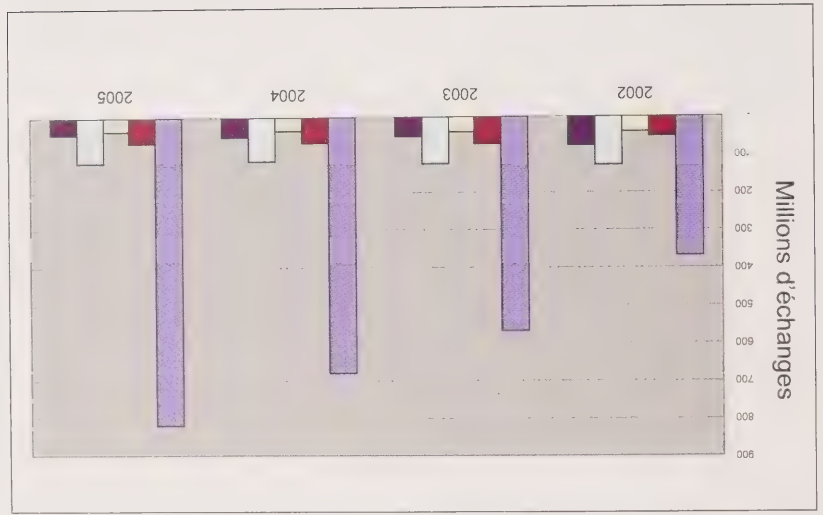
1. Canada, Bureau du vérificateur général, *Rapport de la vérificatrice générale*, Ottawa, novembre 2003.
2. Canada, Cabinet du premier ministre, *Discours du Trône*, Ottawa, octobre 1999.
3. Canada, Centres de services aux entreprises, « Sondage en-ligne », Ottawa, mars 2005.
4. Canada, Commissariat aux langues officielles, *Comblir le fossé numérique des langues officielles sur Internet*, Ottawa, septembre 2005.
5. Canada, ministère des Anciens combattants, *Helping Canadian Seniors Search!*, Ottawa, mars 2005.
6. Canada, ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences, *Needs Assessment for PWD-Online*, Ottawa, novembre 2004.
7. Canada, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, *Lessons apprises : Gouvernement en direct*, Ottawa, février 2006.
8. —, *Analyse de l'ICP à l'échelle internationale*, Ottawa, janvier 2005.
9. —, *Pour une présence cohérente du gouvernement du Canada sur Internet : rapport final*, Ottawa, mars 2005.
10. Canada, Passerelle pour les Canadiens, *Study of Behaviour and Attitudes*, Ottawa, septembre 2003.
11. Canada, Regroupement des Prestations du Canada, *Final Report : Automated Usability Testing of the Canada Benefits Web Cluster and Benefits Finder Tool*, Ottawa, novembre 2004.
12. Canada, Secrétaire du Conseil du Trésor, *Cadre de la gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada*, Ottawa, 2004.
13. —, *Cadre des métadonnées du gouvernement du Canada*, Ottawa, 2003.
14. —, *Études de validation du Plan directeur des regroupements électroniques*, Ottawa, mars 2002.
15. —, *Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée – Guide de vérification*, Ottawa, juin 2004.
16. —, *Gestion de la sécurité des technologies de l'information*, Ottawa, mai 2004.
17. —, *Gouvernement en direct. Attitudes et perceptions à l'égard de la présence sur Internet du gouvernement du Canada*, Ottawa, mars 2003.
18. —, *Groupe de recherche sur Internet du Gouvernement en direct : résultats du cinquième sondage en direct : rapport final*, Ottawa, janvier 2005.
19. —, *Groupes de discussion sur la prestation des services multimodes*, Ottawa, janvier 2003.

Echanges par voie de communication

En définitive, la prestation des services axés sur les utilisateurs consiste à s'assurer que les clients ont accès et font appel aux services qui leur sont destinés. Il est essentiel de réussir à faire connaître aux citoyens canadiens les nouvelles options de services et les avantages qu'elles comportent. Il importe de connaître les réactions des clients et leurs habitudes d'utilisation pour gagner leur confiance à l'endroit des services électroniques. De toute évidence, les Canadiens sont intéressés par les options de services électroniques, puisque les particuliers et les entreprises font de plus en plus appel aux services informationnels et

transactionnels en direct. La part des transactions effectuées en direct avec le gouvernement du Canada a atteint 30 p. 100 en 2005, ce qui représente une augmentation de 8 p. 100 depuis 2002. Puisqu'ils font volontairement appel aux services en direct, il est évident que les clients apprennent à connaître les avantages des transactions en direct avec leur gouvernement. La réduction substantielle des frais de conformité pour les entreprises, la simplification des transactions, l'amélioration des conditions d'accès et la plus grande rapidité des services pour les particuliers sont d'autres avantages du Gouvernement en direct.

Volume pour les différentes voies de communication



Source de données : documents déposés au 26 octobre 2005 pour les 130 services les plus couramment utilisés. Nota : le volume des échanges pour l'ensemble des services s'établit à 469,3 millions en 2001, à 661,8 millions en 2002, à 856 millions en 2003, à 951,1 millions en 2004 et à 1,1 milliard en 2005. Ces chiffres tiennent compte des services frontaliers.

Niveaux de maturité des services

Niveaux de maturité des services transactionnels

Publication (passive-passive)

1. Présence sur le Web : on diffuse en direct de l'information sommaire à propos des services, par exemple la description générale des services.
2. Référence de base : on diffuse en direct certains documents de base relatifs aux services, par exemple les politiques.
3. Référence assez complète : on diffuse en direct un ensemble assez complet de documents de base, et l'information diffusée en direct est bien gérée, en plus d'être exacte et à jour.

Interaction (active-passive)

4. Communication partielle : certains clients peuvent communiquer en direct avec le fournisseur de services. Par exemple, ils peuvent transmettre des formulaires ou des documents de base.
5. Communication complète : tous les clients peuvent communiquer en direct avec le fournisseur de services. En outre, il existe certains outils interactifs en direct qui permettent de répondre aux demandes de renseignements.
6. Interaction assez complète : tous les clients peuvent présenter un éventail complet de renseignements se rapportant à leurs transactions et recevoir des réponses individualisées pour donner suite aux documents déposés, dans les cas opportuns.

Transaction (active-active)

7. Exécution partielle : les clients peuvent exécuter partiellement, en direct, des transactions obligatoires (par exemple, ils peuvent remplir une demande en direct, mais doivent déposer des pièces justificatives imprimées); ou encore, seuls certains clients ont accès aux services en direct (par exemple, lorsque les services sont mis en place par phases).
8. Exécution complète : tous les clients peuvent exécuter complètement, en direct, des transactions obligatoires. Toutefois, les transactions ne sont confirmées qu'à une date ultérieure et peuvent l'être grâce à des documents imprimés.
9. Exécution complète en temps réel : tous les clients peuvent exécuter complètement, en temps réel, des transactions obligatoires, sans avoir à sortir du site Web du fournisseur de services. Les transactions sont confirmées instantanément, en direct ou par courriel.

Niveaux de maturité des services informationnels

Publication de l'information de base (push)

1. Présence sur le Web : on diffuse en direct de l'information sommaire à propos des services, par exemple la description générale des services.
2. Référence de base : on diffuse en direct certains documents de base relatifs aux services, par exemple les politiques.
3. Référence assez complète : on diffuse en direct un ensemble assez complet de documents de base, et l'information diffusée en direct est bien gérée, en plus d'être exacte et à jour.

Personnalisation des renseignements détenus (push-pull)

4. Approfondissement des renseignements détenus : on déploie des efforts particuliers pour mettre à la disposition des clients l'information à laquelle il est difficile d'avoir accès au moyen de sources non électroniques.
5. Segmentation : les clients sont segmentés en sous-groupes, et l'information est adaptée à leurs besoins, à partir d'un large éventail de caractéristiques pour ce qui est des utilisateurs.
6. Outils interactifs : les clients peuvent faire appel à des outils interactifs pour recevoir en direct de l'information personnalisée. Des outils de navigation en direct et automatiques permettent de faire appel plus facilement aux services en direct, dans les cas opportuns.

Conditions d'accès à l'information définies par les clients (pull)

7. Profils personnalisés : les différents clients peuvent établir divers profils en direct et recevoir, sous réserve des lignes directrices sur la protection des renseignements personnels, de l'information d'après ces profils.

8. Synthèse partielle : les différents clients peuvent, en partie, extraire l'information dans différentes sources d'information en direct et disposent de certains outils pour combiner cette information ou pour en faire la synthèse afin de créer de nouveaux produits d'information.

9. Synthèse assez complète : les différents clients ont accès à des moyens assez complets pour extraire l'information provenant de différentes sources et pour en faire la synthèse, ce qui leur permet d'effectuer en direct des recherches détaillées.

Services les plus couramment utilisés

MINISTÈRES	SERVICES	NATURE DES SERVICES	NIVEAUX DE MATURITÉ DES SERVICES EN 2005	NOMBRE TOTAL DE CLIENTS EN 2005*	POURCENTAGE DES CLIENTS EFFECTUANT DES TRANSACTIONS PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005*				VOLUME TOTAL D'ÉCHANGES ENTRE LES CLIENTS ET LE GOUVERNEMENT PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005					
					INTERNET	TÉLÉPHONE - RO	TÉLÉPHONE - AGENT	EN PERSONNE	PAR LA POSTE	INTERNET	TÉLÉPHONE - RO	TÉLÉPHONE - AGENT	EN PERSONNE	PAR LA POSTE
Police fédérale	Services nationaux de police	Transactionnel	6,0											
	Gestion des ressources et de l'information	Informationnel	4,0											
	Canada													
Développement social Canada	Régime de pensions du Canada	Transactionnel	7,7	2 456 675	13	0	41	4	42					
	Pensions de la Sécurité de la vieillesse	Transactionnel	7,5	1 696 837	4	0	52	3	40					
	Statistique Canada													
Statistique Canada	Collecte des statistiques	Transactionnel	8,0											
	Communications et diffusion	Informationnel	9,0											
	Relations avec les intervenants	Informationnel	5,0											
Transports Canada	Transports - Délivrance de permis et services d'homologation	Transactionnel	7,0	154 515	15	0	0	0	85					
	Sensibilisation aux transports	Informationnel	7,0							85 000	-	-	-	75
	Secrétariat du Conseil du Trésor	Informationnel	6,5							150 209 315	-	9 000	-	8 500
Anciens Combattants Canada	Information sur la gestion du gouvernement fédéral	Informationnel												
	Le Canada se souvient	Informationnel	6,0							1 200 000	-	-	2 264 000	1 500
	Pensions, allocations et soins de santé	Transactionnel	7,3	400 000	11	0	69	3	17					
Diversification de l'économie de l'Ouest	Subventions et contributions: services de financement	Transactionnel	8,0	1 854	80	0	5	10	5					
	Services de partage et d'échange de l'information	Informationnel	6,0							3 874 560	-	72 348	115 395	404
	TOTAL			167 171 886						546 695 536	30 042 741	2 910 116	3 923 911	1 247 270

* Nous avons regroupé au niveau des services, les données sur la répartition entre les clients et les voies de communication. Les résultats globaux excluent les données sur les composantes secondaires des services dans les cas où on ne dispose pas de données sur la répartition entre les clients ou les voies de communication

MINISTÈRES	SERVICES	NATURE DES SERVICES	NIVEAUX DE MATURITÉ DES SERVICES EN 2005	NOMBRE TOTAL DE CLIENTS EN 2005*	POURCENTAGE DES CLIENTS EFFECTUANT DES TRANSACTIONS PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005*	VOLUME TOTAL D'ÉCHANGES ENTRE LES CLIENTS ET LE GOUVERNEMENT PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005					
						INTERNET	TÉLÉPHONE - RDJ	TÉLÉPHONE - AGENT	EN PERSONNE	PAR LA POSTE	
Ressources naturelles Canada	Communications	Informationnel	6,0								
	Gestion des situations d'urgence relatives à la défense	Informationnel	5,0								
	Sécurité de la technologie de l'information	Informationnel	5,0								
	Acquisition et soutien du matériel	Transactionnel	6,0								
	Accès à l'information et aux services de RNCan	Informationnel	6,0								
	Applications géographiques; cartes, images par satellite, levés de plans, etc.	Informationnel	9,0								
	Produits du savoir de RNCan	Informationnel	5,7								
	Données scientifiques et techniques et publications	Informationnel	6,0								
	Agence Parcs Canada										
Bureau du Conseil privé	Système de réservation des emplacements de camping de Parcs Canada	Transactionnel	9,0	75 000	40	0	60	0	0		
	Messages de félicitations du premier ministre	Transactionnel	6,0	56 500	26	0	0	0	74		
	Courtoisie du Bureau du Conseil privé	Informationnel	5,0							1 138 500	
Commission de la fonction publique du Canada	Recrutement	Transactionnel	8,0	650 000	93	0	0	2	5		
	Sécurité publique et Protection civile Canada										
	Protection des infrastructures essentielles	Informationnel	6,0							850 000	
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Site Web des publications du gouvernement du Canada	Informationnel	7,0							2 404 000	
	Services d'information et des communications	Informationnel	6,0							6 081 000	
	Services linguistiques et multiculturels en direct	Transactionnel	7,0	45 000	97	0	1	2	0		
Gendarmerie royale du Canada	Achats et aliénations	Transactionnel	7,0	1 995 500	92	0	6	2	0		
	Rémunération de la fonction publique	Transactionnel	8,0	517 000	35	0	57	2	6		
	Services immobiliers	Transactionnel	8,0	5 000	75	0	24	1	0		
Services de police communautaires, contractuels et autoctones	Receveur général	Transactionnel	8,0	335	100	0	0	0	0		
	Services de police communautaires, contractuels et autoctones	Informationnel	6,0							401 500	

Services les plus couramment utilisés

MINISTÈRES	SERVICES	NATURE DES SERVICES	NIVEAUX DE MATURITÉ DES SERVICES EN 2005	NOMBRE TOTAL DE CLIENTS EN 2005*	POURCENTAGE DES CLIENTS EFFECTUANT DES TRANSACTIONS PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005*					VOLUME TOTAL D'ÉCHANGES ENTRE LES CLIENTS ET LE GOUVERNEMENT PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005				
					INTERNET	TELEPHONE - RDJ	TELEPHONE - AGENT	EN PERSONNE	PAR LA POSTE	INTERNET	TELEPHONE - RDJ	TELEPHONE - AGENT	EN PERSONNE	PAR LA POSTE
Commerce international Canada	Programme de financement des petites entreprises du Canada	Transactionnel	3,0	800	0	0	0	0	100					
	Office de la propriété intellectuelle du Canada	Transactionnel	8,0	120 000	30	0	0	0	70					
	Bureau de la concurrence	Transactionnel	7,0	60 000	23	0	75	0	2	655 037	-	180	-	-
	Services aux consommateurs	Informationnel	8,0							180 000	-	-	-	-
	Système de recherche de dénominations sociales	Informationnel	9,0											
	Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario	Transactionnel	7,0	600	20	0	0	20	60					
	Constitution des sociétés de régime fédéral	Transactionnel	9,0	120 000	63	0	0	3	34					
	Dépôts en vertu de la Loi sur l'investissement Canada	Transactionnel	8,0	560	0	0	0	0	100					
	Applications de l'autoroute de l'information	Informationnel	6,0							339 500	-	3 500	3 500	3 500
	Système en direct d'enregistrement des lobbyistes	Transactionnel	8,0	3 000	99		1							
Ministère de la Justice	Mesures Canada	Transactionnel	7,0	2 600	35	0	55	0	10					
	Delivrance de licences d'utilisation du spectre des radiofréquences et homologation	Transactionnel	8,0	71 898	41	0	0	1	58					
	Partenariats technologiques Canada	Transactionnel	7,0	400	0	0	0	20	80					
	Systèmes de contrôle des exportations et des importations	Transactionnel	9,0	175	100									
	Délégué commercial virtuel - Gestion électronique des relations avec les clients	Transactionnel	8,0	80 000	90	0	0	6	4					
	Bureau d'enregistrement des actions en divorce	Transactionnel	3,0	220	10	0	0	0	90					
	Service d'aide à l'exécution des ordonnances et des ententes familiales	Transactionnel	7,0	230 000	90	10	0	0	0					
	Saisie-arret pour le paiement de dettes	Transactionnel	3,0	7 000	0	0	0	0	100					
	Système de gestion de l'information sur les lois	Informationnel	6,0							4 600 000	-	-	-	-
	Consultation en direct auprès du public	Informationnel	5,0											
Ministère de la Défense nationale	Recrutement des Forces canadiennes	Transactionnel	8,0	25 000	20	0	0	65	15					

Services les plus couramment utilisés

MINISTÈRES	SERVICES	NATURE DES SERVICES	NIVEAUX DE MATURE DES SERVICES EN 2005	NOMBRE TOTAL DE CLIENTS EN 2005*	POURCENTAGE DES CLIENTS EFFECTUANT DES TRANSACTIONS PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005*	VOLUME TOTAL D'ÉCHANGES ENTRE LES CLIENTS ET LE GOUVERNEMENT PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005			
						INTERNET - RO	TELEPHONE - AGENT	EN PERSONNE	PAR LA POSTE
Ressources humaines et Développement des compétences Canada									
	Subventions canadiennes pour l'épargne-études	Informationnel	4,7			121 000	2 000	25 000	- 1 000
	Programme canadien de prêts aux étudiants	Transactionnel	5,2	345 000	0 0 0 0 100				
	Services d'assurance-emploi pour les particuliers	Transactionnel	9,0	1 870 000	85 0 3 10 2				
	Services d'emploi	Transactionnel	5,2	2 202 000	96 1 2 1 0				
	Services canadiens de médiation et de conciliation	Transactionnel	7,0	4 000	25 0 0 0 75				
	Services relatifs aux transactions de travail	Transactionnel	6,0	8 500	80 0 0 13 7				
	Initiative nationale pour les sans-abri	Transactionnel	4,0	779	19 0 0 0 81				
	Relève d'emploi sur le Web	Transactionnel	9,0	20 000	50 0 0 0 50				
	Numéro d'assurance sociale	Transactionnel	5,0	1 500 000	0 1 0 90 9				
Affaires indiennes et du Nord Canada									
	Emploi des Autochtones	Transactionnel	8,0	12 000	85 0 5 5 5				
	Gestion et protection de l'environnement	Transactionnel	6,0	200	90 0 0 5 5				
	Paiements de transfert aux Premières Nations et aux Inuits	Transactionnel	5,0	2 000	5 0 60 15 20				
	Système d'inscription des Indiens/ Certificat de statut d'Indien	Transactionnel	5,0	148 000	85 0 0 10 5				
	Gestion des terres	Transactionnel	8,0	3 000	90 0 0 5 5				
	Gestion et protection de l'environnement du Nord	Informationnel	5,0					29 000 - 600	200 200
	Gestion des ressources naturelles du Nord	Transactionnel	6,0	8 000	80 0 10 5 5				
	Sciences et technologies dans le Nord et liaison circumpolaire	Transactionnel	8,0	1 000	100 0 0 0 0				
	Accès en direct à l'information ministérielle	Informationnel	6,0					800 000 - 28 000	250 250
Industrie Canada									
	Programme de développement des entreprises autochtones	Transactionnel	7,0	700	35 0 0 15 50				
	Faillite et insolvabilité	Transactionnel	8,0	107 200	70 0 5 1 24				
	Produits de renseignements commerciaux - Stratégis	Informationnel	8,0					17 107 334 - 12 000	- 13 500
	Centres de services aux entreprises du Canada	Informationnel	8,0						

MINISTÈRES	SERVICES	NATURE DES SERVICES	NIVEAUX DE MATURITÉ	NOMBRE TOTAL DE CLIENTS EN 2005*	POURCENTAGE DES CLIENTS EFFECTUANT DES TRANSACTIONS PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005*	VOLUME TOTAL D'ÉCHANGES ENTRE LES CLIENTS ET LE GOUVERNEMENT PAR VOIE DE COMMUNICATION EN 2005
Citoyenneté et Immigration Canada	Réalisation des programmes	Transaccionnel	6,2	775		
	Information diffusée sur le Web à propos des programmes et des politiques	Informationnel	6,0			
	Intégration des nouveaux arrivants au sein de la société canadienne	Transaccionnel	4,0	411 478	50	50
	Protection des réfugiés et d'autres personnes ayant besoin de se rétablir	Transaccionnel	3,0	36 296	99	1
	Sélection des immigrants et des visiteurs au Canada	Transaccionnel	7,2	1 527 797	70	30
Environnement Canada	Information sur la qualité de l'air et les polluants	Informationnel	6,0			26 477
	Règlements et permis	Transaccionnel	7,0	3 500	95	0
	Eau	Informationnel	6,0			900 000
	Information météorologique	Informationnel	7,0			180 053 000
Ministère des Finances	Information sur le budget	Informationnel	7,0			834 985
	Information sur les consultations	Informationnel	7,0			400
	Information sur les lois relatives aux finances	Informationnel	5,0			98
	Autres comptes rendus d'information	Informationnel	7,0			
	Information sur les politiques tarifaires	Informationnel	7,0			
Pêches et Océans Canada	Information sur les politiques fiscales	Informationnel	7,0			
	Portail de Pêches et Océans Canada	Informationnel	6,0			225 000
	Délivrance de permis	Transaccionnel	6,0	460 000	1	1
	Information sur la sécurité maritime	Informationnel	4,0			194 000
Affaires étrangères Canada	Connaissance des eaux et des ressources aquatiques du Canada	Informationnel	6,0			
	Aide aux citoyens canadiens à l'étranger	Informationnel	6,0			830 000
	Services relatifs aux passeports	Transaccionnel	6,0	3 053 529	0	0
	Services en direct de diplomatie publique	Informationnel	6,0			3 600 000
Santé Canada	Santé des Premières Nations et des Inuits	Informationnel	7,5			1 780 368
	Gestion de l'information et des connaissances sur la santé	Informationnel	6,0			22 919 662
	Promotion de la santé	Informationnel	6,0			95 839 000
	Informationnel	7,0				

[illegible]

En direct, les 130 services les plus couramment utilisés!

Dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct, le gouvernement du Canada s'est acquitté de son engagement : 130 des services les plus couramment utilisés sont offerts en direct. Certains de ces services permettent d'effectuer de bout en bout des transactions complètes, alors que d'autres consistent à automatiser certaines parties des transactions, ce qui permet de gagner du temps et d'améliorer l'exactitude des données enregistrées. Les demandes de prestations et les déclarations de revenus en direct en sont des exemples. D'autres services en direct facilitent l'accès à un éventail complet de services pertinents, qui répondent aux besoins des clients, et comprennent les services offerts grâce à d'autres voies de communication et par d'autres gouvernements. Ainsi, les citoyens sont plus en mesure de contacter le bon fournisseur pour demander plus d'information ou pour prendre des rendez-vous avec des fonctionnaires. Les citoyens canadiens, les entreprises et les non-

Canadiens ont accès à l'information et aux services en direct du gouvernement au moment et à l'endroit de leur choix, dans la langue officielle dans laquelle ils préfèrent s'exprimer.

Services les plus couramment utilisés

En 2002, les ministères et les organismes participants ont identifié les services qu'ils offraient et qui pouvaient le mieux être fournis en direct, précisés si leurs services avaient un caractère informationnel ou transactionnel et déterminé le niveau de maturité (voir la définition de ce terme dans la section suivante) visé pour 2005. Le niveau de maturité cible moyen pour les 130 services offerts en direct s'établit aujourd'hui à 6,5, ce qui est supérieur à l'objectif de 6,4 fixé en 2002. La grande majorité (soit 122 services) ont atteint leur niveau de maturité cible; onze services ont dépassé ce niveau et huit ne l'ont pas atteint.

Dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct, les organismes du secteur public travaillent en collaboration plus étroite avec les différents ordres de gouvernement et offrent plus économiquement des services très utiles aux citoyens et aux entreprises. En 2005, les responsables de 123 services du Gouvernement en direct ont fait savoir qu'ils intégraient leurs activités à celles d'autres ministères fédéraux, comparativement à 111 services en 2003. Fait intéressant, 81 services avaient atteint un certain niveau d'intégration avec d'autres administrations. Le tableau ci-après dresse la liste des services et donne de l'information sur le niveau de maturité, le volume de clients par voie de communication, et ainsi de suite.

Financement central

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
	Prestation des services en direct		300 000 \$					300 000 \$
Secrétariat du Conseil du Trésor		16 347 000 \$	31 604 000 \$	25 721 000 \$	30 253 000 \$	11 395 000 \$	1 873 000 \$	117 193 000 \$
	Infrastructure commune protégée			11 851 000 \$	13 500 000 \$	5 612 000 \$		73 351 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	11 284 000 \$	31 104 000 \$		800 000 \$			1 670 000 \$
	Prestation des services en direct			2 953 000 \$	1 985 000 \$	168 000 \$		5 106 000 \$
	Politiques et normes	5 063 000 \$	500 000 \$	13 000 000 \$	13 000 000 \$	3 798 000 \$	1 705 000 \$	37 066 000 \$
Anciens combattants Canada		152 000 \$	3 818 000 \$	2 950 000 \$	2 483 000 \$	3 317 000 \$	2 275 000 \$	14 995 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	152 000 \$	1 818 000 \$	800 000 \$	583 000 \$	837 000 \$		4 190 000 \$
	Prestation des services en direct		2 000 000 \$	2 150 000 \$	1 900 000 \$	2 480 000 \$	2 275 000 \$	10 805 000 \$
Total global		51 566 000 \$	224 394 000 \$	193 366 000 \$	225 671 000 \$	143 301 000 \$	41 702 000 \$	880 000 000 \$

Financement central

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Défense nationale – Centre de la sécurité des télécommunications	Prestation des services en direct					250 000 \$	1 098 000 \$	1 348 000 \$
	Infrastructure des télécommunications	5 565 000 \$	10 335 000 \$	10 050 000 \$	6 350 000 \$			32 300 000 \$
	Infrastructure commune protégée	5 565 000 \$	10 335 000 \$	10 050 000 \$	6 350 000 \$			32 300 000 \$
Ressources naturelles Canada	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		300 000 \$	200 000 \$	555 000 \$	856 000 \$	230 000 \$	2 141 000 \$
					555 000 \$	525 000 \$		1 080 000 \$
	Prestation des services en direct		300 000 \$	200 000 \$		331 000 \$	230 000 \$	1 061 000 \$
Agence Parcs Canada			850 000 \$					850 000 \$
	Prestation des services en direct		850 000 \$					850 000 \$
Sécurité publique et Protection civile Canada	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		850 000 \$					850 000 \$
						300 000 \$		300 000 \$
	Prestation des services en direct							
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Infrastructure commune protégée	21 069 000 \$	89 330 000 \$	98 007 000 \$	124 810 000 \$	87 346 000 \$	9 883 000 \$	430 445 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	15 641 000 \$	69 294 000 \$	93 830 000 \$	117 050 000 \$	73 798 000 \$		369 613 000 \$
	Prestation des services en direct	3 622 000 \$	3 600 000 \$	1 200 000 \$	2 862 000 \$	2 883 000 \$	3 158 000 \$	17 325 000 \$
		1 806 000 \$	16 436 000 \$	2 977 000 \$	4 898 000 \$	2 963 000 \$	3 930 000 \$	33 010 000 \$
	Politiques et normes					7 702 000 \$	2 795 000 \$	10 497 000 \$
Gendarmerie royale du Canada		225 000 \$	338 000 \$					563 000 \$
	Prestation des services en direct	225 000 \$	338 000 \$					563 000 \$
Développement social Canada	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					3 808 000 \$	4 862 000 \$	8 670 000 \$
						3 058 000 \$	4 862 000 \$	7 920 000 \$
	Prestation des services en direct					750 000 \$		750 000 \$
Solliciteur général Canada			501 000 \$	15 000 \$	535 000 \$			1 051 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		200 000 \$	15 000 \$	535 000 \$			750 000 \$
	Prestation des services en direct		301 000 \$					301 000 \$
Statistique Canada		55 000 \$	3 157 000 \$	1 600 000 \$	1 800 000 \$	3 056 000 \$	1 104 000 \$	10 772 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	55 000 \$	564 000 \$			205 000 \$		814 000 \$
	Prestation des services en direct		2 603 000 \$	1 600 000 \$	1 800 000 \$	2 851 000 \$	1 104 000 \$	9 958 000 \$
Cour suprême du Canada			375 000 \$					375 000 \$
	Prestation des services en direct		375 000 \$					375 000 \$
Transports Canada			300 000 \$					300 000 \$

Financement central

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international		431 000 \$	5 535 000 \$	3 270 000 \$	4 153 000 \$	5 528 000 \$	1 917 000 \$	20 834 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	402 000 \$	2 932 000 \$	2 370 000 \$	1 929 000 \$			7 633 000 \$
	Prestation des services en direct	29 000 \$	2 603 000 \$	900 000 \$	2 224 000 \$	5 528 000 \$	1 917 000 \$	13 201 000 \$
Affaires étrangères Canada						3 853 000 \$	2 505 000 \$	6 358 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					1 520 000 \$	2 210 000 \$	3 730 000 \$
	Prestation des services en direct							
Santé Canada		790 000 \$	7 501 000 \$	3 615 000 \$	3 970 000 \$	5 590 000 \$	75 000 \$	21 541 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		1 672 000 \$	500 000 \$				2 172 000 \$
	Prestation des services en direct	790 000 \$	5 829 000 \$	3 115 000 \$	3 970 000 \$	5 590 000 \$	75 000 \$	19 369 000 \$
Ressources humaines et Développement des compétences Canada						2 350 000 \$		2 350 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					1 900 000 \$		1 900 000 \$
	Prestation des services en direct							
Développement des ressources humaines Canada		1 879 000 \$	32 194 000 \$	18 650 000 \$	20 581 000 \$			73 304 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	328 000 \$	7 203 000 \$	3 650 000 \$	5 081 000 \$			16 262 000 \$
	Prestation des services en direct	1 551 000 \$	24 991 000 \$	15 000 000 \$	15 500 000 \$			57 042 000 \$
Affaires indiennes et du Nord Canada			3 300 000 \$	2 263 000 \$	1 973 000 \$	450 000 \$		7 986 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public			300 000 \$	348 000 \$	450 000 \$		1 098 000 \$
	Prestation des services en direct		3 300 000 \$	1 963 000 \$	1 625 000 \$			6 888 000 \$
Industrie Canada		1 407 000 \$	7 886 000 \$	3 000 000 \$	6 010 000 \$	5 962 000 \$	8 764 000 \$	33 029 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	782 000 \$	2 007 000 \$	2 800 000 \$	2 854 000 \$	3 359 000 \$	3 395 000 \$	15 197 000 \$
	Prestation des services en direct	625 000 \$	5 879 000 \$	200 000 \$	3 156 000 \$	2 603 000 \$	5 369 000 \$	17 832 000 \$
Commerce international Canada						565 000 \$	1 180 000 \$	1 745 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public					565 000 \$	555 000 \$	1 120 000 \$
	Prestation des services en direct						625 000 \$	625 000 \$
Ministère de la Justice			1 360 000 \$	2 636 000 \$	2 997 000 \$	129 000 \$		7 122 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		660 000 \$	65 000 \$				725 000 \$
	Prestation des services en direct		700 000 \$	2 571 000 \$	2 997 000 \$	129 000 \$		6 397 000 \$
Bibliothèque et Archives Canada						250 000 \$	1 098 000 \$	1 348 000 \$

Financement central

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Institut de recherche en santé du Canada	Prestation des services en direct	90 000 \$	2 081 000 \$	200 000 \$	400 000 \$			2 771 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		352 000 \$					352 000 \$
	Prestation des services en direct		132 000 \$					132 000 \$
Tribunal canadien du commerce extérieur	Prestation des services en direct		220 000 \$					220 000 \$
	Prestation des services en direct					68 000 \$	68 000 \$	136 000 \$
Tribunal canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	Prestation des services en direct					68 000 \$	68 000 \$	136 000 \$
	Prestation des services en direct					140 000 \$		140 000 \$
Citoyenneté et Immigration Canada	Prestation des services en direct					140 000 \$		140 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public	161 000 \$	1 433 000 \$	1 730 000 \$	800 000 \$	382 000 \$	675 000 \$	5 181 000 \$
	Prestation des services en direct		1 155 000 \$	400 000 \$	300 000 \$	382 000 \$	675 000 \$	2 912 000 \$
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	Prestation des services en direct	161 000 \$	278 000 \$	1 330 000 \$	500 000 \$			2 269 000 \$
	Prestation des services en direct					50 000 \$		50 000 \$
Commissariat aux langues officielles	Prestation des services en direct					50 000 \$		50 000 \$
	Prestation des services en direct					50 000 \$		50 000 \$
Communication Canada	Prestation des services en direct					100 000 \$		100 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public			3 970 000 \$	2 915 000 \$			6 985 000 \$
	Prestation des services en direct			2 970 000 \$	1 615 000 \$			4 585 000 \$
Service correctionnel du Canada	Prestation des services en direct			1 000 000 \$	1 300 000 \$			2 400 000 \$
	Prestation des services en direct					94 000 \$	50 000 \$	144 000 \$
Environnement Canada	Prestation des services en direct					94 000 \$	50 000 \$	144 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		1 000 000 \$	20 000 \$				1 020 000 \$
	Prestation des services en direct					878 000 \$	2 106 000 \$	2 984 000 \$
Cour fédérale du Canada	Prestation des services en direct	50 000 \$	150 000 \$					200 000 \$
	Prestation des services en direct	50 000 \$	150 000 \$					200 000 \$
Ministère des Finances	Prestation des services en direct						50 000 \$	50 000 \$
	Prestation des services en direct						50 000 \$	50 000 \$
Pêches et Océans Canada	Prestation des services en direct					84 000 \$	30 000 \$	114 000 \$
	Prestation des services en direct					84 000 \$	30 000 \$	114 000 \$

Financement central

Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Infrastructure commune protégée	32 490 000 \$	110 733 000 \$	115 731 000 \$	136 900 000 \$	79 410 000 \$	0	475 264 000 \$
Passerelles et portails agencés par sujet ou public	5 341 000 \$	23 945 000 \$	16 400 000 \$	17 745 000 \$	16 400 000 \$	14 855 000 \$	94 686 000 \$
Prestation des services en direct	8 672 000 \$	89 216 000 \$	48 235 000 \$	58 026 000 \$	35 991 000 \$	22 347 000 \$	262 487 000 \$
Politiques et normes	5 063 000 \$	500 000 \$	13 000 000 \$	13 000 000 \$	11 500 000 \$	4 500 000 \$	47 563 000 \$
Total global	51 566 000 \$	224 394 000 \$	193 366 000 \$	225 671 000 \$	143 301 000 \$	41 702 000 \$	880 000 000 \$

Affectation des fonds centraux par ministère ou organisme (nom au temps de l'affectation), par composante et par projet (au 20 décembre 2005)

MINISTÈRES	Composantes	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		612 000 \$	400 000 \$		75 000 \$	75 000 \$	5 489 000 \$
								1 012 000 \$
	Prestation des services en direct		4 327 000 \$			75 000 \$		4 477 000 \$
								48 507 000 \$
Agence des douanes et du revenu du Canada		3 345 000 \$	15 330 000 \$	15 029 000 \$	14 803 000 \$			48 507 000 \$
	Prestation des services en direct	3 345 000 \$	15 330 000 \$	15 029 000 \$	14 803 000 \$			8 960 000 \$
Agence du revenu du Canada						6 153 000 \$	2 807 000 \$	8 960 000 \$
	Prestation des services en direct					6 153 000 \$	2 807 000 \$	8 960 000 \$
Développement économique Canada pour les régions du Québec			25 000 \$				55 000 \$	80 000 \$
	Prestation des services en direct		25 000 \$				55 000 \$	80 000 \$
Agence canadienne d'inspection des aliments						56 000 \$	20 000 \$	76 000 \$
	Prestation des services en direct					56 000 \$	20 000 \$	76 000 \$
Patrimoine canadien		90 000 \$	2 481 000 \$	240 000 \$	693 000 \$	416 000 \$		3 910 000 \$
	Passerelles et portails agencés par sujet ou public		400 000 \$	40 000 \$	283 000 \$	416 000 \$		1 139 000 \$

- à raffermir le suivi et le contrôle des projets dans les cas où les risques le justifient;

- à informer et à soutenir la communauté du Gouvernement en direct dans l'application du Cadre amélioré de gestion (soit l'approche adoptée par le gouvernement du Canada pour gérer les projets et les risques).

La communauté du Gouvernement en direct, qui comprenait l'objectif de l'initiative et qui s'est engagée à la soutenir et à apporter sa collaboration, voyait d'un bon oeil la fonction de coordination des projets, à laquelle on a affecté un effectif réduit (soit une équipe centrale de six analystes au point culminant de l'initiative). Dans son rapport de 2003, le Bureau du vérificateur général a fait l'éloge de l'approche adoptée.



Financement central de l'initiative du Gouvernement en direct

L'ensemble de l'initiative du Gouvernement en direct a été un catalyseur qui a permis d'accélérer la prestation des services en direct. Les projets auxquels furent alloués des fonds furent sélectionnés dans le cadre de six cycles d'affectation selon des critères établis pour permettre d'atteindre des objectifs précis, par exemple, la promotion de la politique sur la prestation des services électroniques, la définition de la vision en ce qui a trait à l'expérience vécue à long terme par les clients, la mobilisation des différents ordres de gouvernement pour obtenir leur collaboration, etc.

La coordination de Gouvernement en direct a d'abord été assurée par le Secrétaire du Conseil du Trésor, puis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, après le transfert de la responsabilité de cette initiative, en décembre 2003. Les ministères et les organismes ont déposé des propositions pour obtenir le financement nécessaire à la réalisation de leurs projets, afin de compléter leur financement interne et le financement des partenaires. Cette coordination comportait de nombreuses fonctions, qui consistaient notamment :

- à veiller à ce que les projets financés à même le budget central cadrent avec les priorités et les politiques du gouvernement du Canada;
- à établir des critères pour l'affectation de fonds aux projets qui favorisent les objectifs et les principes du
- à planifier et à gérer les processus de financement et les activités connexes;
- à surveiller et à évaluer les progrès accomplis dans le cadre des projets ayant obtenu du financement central et à rendre compte de ces progrès;
- à intervenir préventivement pour résoudre les problèmes lorsqu'ils surviennent;

Le gouvernement examine les plans de conformité soumis par tous les ministères et organismes au cours de l'été 2005 et travaille actuellement sur une stratégie complète en matière de sécurité de la technologie de l'information qui vise à concevoir un programme pangouvernemental en vue d'améliorer la sécurité de la technologie de l'information pour le gouvernement du Canada.

Infrastructure à clé publique

L'Infrastructure à clé publique assure au destinataire d'un message électronique ou au participant à une transaction en direct ce qui suit :

- confidentialité : personne d'autre ne peut lire le message ou accéder au contenu de la transaction;
- authentification : le message a bel et bien été envoyé par l'expéditeur indiqué ou les parties participant à la transaction sont bien les parties indiquées;
- intégrité des données : le message ou le contenu de la transaction n'a pas été modifié;

- traçabilité : l'expéditeur du message ou le participant à la transaction ne peut nier sa participation de façon réaliste.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor, en collaboration avec les ministères et les organismes fédéraux, leurs homologues provinciaux et d'autres parties intéressées, a élaboré une Politique de gestion de l'Infrastructure à clé publique au gouvernement du Canada (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/PKI/pki_f.asp).

La Politique de gestion de l'Infrastructure à clé publique (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/PKI/siglist_f.asp), de même que les autres politiques ayant trait à la certification, ont permis au Canada de se tailler une réputation internationale de chef de file en matière d'élaboration de politiques concernant l'Infrastructure à clé publique. Le gouvernement a fait un pas important en avant lorsqu'il en a étendu la portée à la population canadienne. L'élaboration et l'application d'une stratégie complète d'accès public met une vaste gamme de programmes et de services du gouvernement à la portée des citoyens.

On modifiera la Politique de gestion de l'Infrastructure à clé publique au gouvernement du Canada afin d'en faire une norme régie par la Politique du gouvernement sur la sécurité. Dans ce contexte, le Secrétaire du Conseil du Trésor examine également une orientation et une stratégie pangouvernementales en matière de gestion de l'identité afin d'inclure des technologies connexes comme l'Infrastructure à clé publique, les mécanismes d'authentification et la biométrie.

transparence de la collecte et de l'utilisation des renseignements personnels.

Les lignes directrices précisent la meilleure façon d'informer les visiteurs des sites Web du gouvernement du Canada au sujet de ce qui adviendra des renseignements personnels qu'ils vont communiquer de leur propre gré à un programme gouvernemental, par l'entremise d'Internet. Il s'agit notamment d'indiquer aux visiteurs la raison pour laquelle on leur demande des renseignements, comment ces renseignements vont être utilisés, stockés et divulgués ainsi que la période pendant laquelle les renseignements vont être conservés.

Témoins

Un témoin est un petit fichier texte placé dans l'ordinateur d'un visiteur par un site Web dans le but de mémoriser de l'information. Les témoins peuvent enregistrer ou indexer des données personnelles, ce qui, au plan de la confidentialité, peut avoir des conséquences juridiques plus graves que ne le croit la majorité des gens. En outre, les témoins peuvent parfois poser un risque pour la sécurité s'ils ne sont pas utilisés correctement.

Les Lignes directrices concernant les témoins (http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/cookies-temoins/cookies-temoins00_f.asp) visent à orienter les concepteurs et les administrateurs de sites Web, les gestionnaires du contenu des programmes et des services, les coordonnateurs de la protection des renseignements personnels et

Sécurité

Les citoyens canadiens s'attendent à ce que les renseignements qu'ils confient au gouvernement du Canada ne soient ni modifiés ni consultés sans leur permission. Afin de respecter les attentes des citoyens, le gouvernement a modifié certains éléments du cadre politique et technologique qui assure la sécurité pour appuyer la prestation de services en direct. Alors que le gouvernement travaille à la conception et au renforcement du mode de prestation électronique, les mécanismes de sécurité doivent être adaptés au degré de sensibilité des transactions.

Sur le plan de la sécurité, les normes de sécurité mises à jour en matière de technologie de l'information constituent une composante essentielle de la Politique du gouvernement sur la sécurité (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/gsp-psg_f.html), qui a été révisée en février 2002, et de la Norme opérationnelle de sécurité : Gestion de la sécurité des technologies de l'information⁽²⁷⁾, qui a été publiée en 2004. La Politique du gouvernement sur la sécurité présente de nouvelles orientations importantes en exhortant les ministères et organismes à satisfaire aux exigences de base en matière de sécurité, à gérer de façon continue les risques liés à la sécurité et à assurer la prestation continue des services.

Protection de la vie privée

Les Canadiens s'attendent à ce que leur gouvernement prenne au sérieux ses responsabilités en matière de gérance, protège leurs données personnelles et respecte leur vie privée. Comme les organisations fédérales détiennent des renseignements de nature délicate, notamment, au sujet de la santé, de l'expérience professionnelle et de la situation financière des citoyens, la confiance de ces derniers dans le gouvernement a une incidence considérable sur l'utilisation des services en direct.

Le Gouvernement en direct a joué un rôle de premier plan dans l'accélération de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un certain nombre de mécanismes d'intervention conçus pour aider les ministères et les organismes fédéraux à donner aux citoyens canadiens l'assurance que leurs renseignements personnels sont protégés lorsqu'ils traitent avec le gouvernement du Canada.

Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée

La Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/pia-petr/siglist_f.asp) applique les principes de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* du gouvernement fédéral en fournissant aux ministères et aux organismes un cadre uniforme d'évaluation et d'élimination des risques en matière de protection des renseignements personnels au cours de la conception ou de la restructuration de programmes et de services. En mai 2002, le gouvernement du Canada est devenu le premier gouvernement national à rendre obligatoire l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.

Grâce à l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, les ministères et les organismes évaluent l'incidence qu'aura chaque initiative de prestation de services sur la protection des renseignements personnels des citoyens. Les préoccupations au sujet de la protection de la vie privée sont ainsi clairement définies et prises en compte avant la

mise en œuvre du service. Cette mesure permet de s'assurer que seuls les renseignements nécessaires sont recueillis, que les ministères et les organismes ont le droit de recueillir ces renseignements conformément à leur mandat, que les renseignements personnels ne sont pas utilisés ou dévoilés à d'autres fins et que ces renseignements sont protégés. Pour faciliter le processus, un assistant électronique, l'Outil d'apprentissage en ligne pour l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée est accessible à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/index_f.asp. Afin de favoriser une interprétation commune de la mise en œuvre de la politique, un *Guide de vérification de l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée* ⁽¹⁶⁾ a été publié en juin 2004.

Un certain nombre de projets de la stratégie d'investissement du Gouvernement en direct ont joué un rôle primordial en effectuant des évaluations des facteurs relatifs à la vie privée avant que ces dernières ne fassent l'objet d'une politique. La Voie de communication protégée a également agité à titre de championne pour ce qui est de la Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et a lancé une stratégie connexe qui comprenait l'évaluation répétée des facteurs relatifs à la vie privée à partir de sa phase de conception jusqu'à sa phase opérationnelle actuelle. Cette mesure a donné lieu à une conception qui est intégralement respectueuse de la vie privée et a valu à la Voie de communication protégée l'éloge de la commissaire à la protection de la vie privée quant à l'approche créative adoptée pour résoudre bon nombre de risques relatifs à la protection de la vie privée associés à des modèles plus conventionnels d'authentification des clients en direct.

Avis et consentement

Le gouvernement du Canada a élaboré des lignes directrices (http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/nandc-aetc/intro_f.asp) au sujet de l'obtention d'avis et de consentements éclairés dans un environnement en direct afin d'assurer la

Le travail relatif à la mise en œuvre de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale, du Cadre de gestion de l'information⁽¹²⁾ et de la stratégie en matière de métadonnées appuie la très importante Initiative de transformation du programme de gestion de l'information du gouvernement du Canada⁽²¹⁾. Le programme de gestion de l'information fournira une infrastructure de services de gestion de l'information qui aidera le gouvernement à assurer la transparence des fonds de renseignements, la transparence de ses décisions, la disponibilité de l'information nécessaire pour obtenir les résultats attendus des programmes et des services ainsi que le respect des politiques et des lois relatives à la gestion de l'information.

Langues officielles

Depuis 1999, le Commissariat aux langues officielles insiste pour que le gouvernement du Canada travaille à diminuer le fossé numérique séparant les citoyens canadiens de langue anglaise et les citoyens de langue française sur Internet. Depuis plus de cinq ans, la commissaire rappelle également que le déploiement du Gouvernement en direct doit se faire dans le respect des droits linguistiques des citoyens canadiens et des employés du gouvernement du Canada.

Loi sur les langues officielles

Dans l'étude intitulée *Comblant le fossé numérique des langues officielles sur Internet*, publiée en septembre 2005⁽⁴⁾, la commissaire aux langues officielles, Madame Dyane Adam, déclare : « Il est évident que l'Initiative du Gouvernement en direct est un véritable succès et le gouvernement du Canada a d'ailleurs reçu plusieurs prix à l'échelle internationale pour confirmer ce succès ».

L'étude attire l'attention sur les réalisations importantes de l'Initiative du Gouvernement en direct : « Les sites du gouvernement foisonnent de renseignements utiles, et ce, dans les deux langues officielles ».

Dans l'étude, on souligne que la proportion de contenu en français a augmenté au cours des dernières années, et ce, grâce à Patrimoine canadien, qui a mis en place des critères linguistiques pour l'attribution des fonds et a créé et lancé une passerelle culturelle bilingue, *Culture.ca*. En outre, Patrimoine canadien a augmenté considérablement les fonds investis dans la numérisation de contenu culturel canadien en français.

On souligne également le succès obtenu par Affaires étrangères Canada, qui a réussi à convaincre quelques ambassades (dont celles des États-Unis et de la Chine), missions étrangères et organisations internationales de rendre leurs sites bilingues.

Directive sur l'utilisation des langues officielles

Dans la Directive sur l'utilisation des langues officielles sur les sites Web, qui a pris effet en juillet 2005, (http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs-pol/hrpubs/OffLang/duolw-duolw_f.asp), on indique que « le site Web d'une institution se conforme aux obligations linguistiques de l'institution en matière de communications avec le public et prestation des services, ainsi que de langue de travail. Il reflète l'égalité de statut du français et de l'anglais. Les versions française et anglaise d'un site Web d'une institution sont de qualité égale et disponibles simultanément ».

En 2004, la Direction des langues officielles de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a entrepris la révision des politiques sur l'utilisation de la langue française et de la langue anglaise sur les sites Web et dans les communications électroniques. L'Agence met également en place un outil d'évaluation à l'intention des ministères et des organismes, ce qui devrait contribuer à améliorer la qualité du contenu et de la langue sur les sites Web du gouvernement du Canada.

matière de gestion de l'information pouvant être mises en commun. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site <http://www.tbs-sct.gc.ca/im-gi/implément/mgi-gig-f.asp>.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a également élaboré le Cadre de gestion de l'information⁽⁴⁰⁾, qui est une trousse à outils offrant de l'orientation pratique et officielle sur la gestion de l'information au gouvernement du Canada. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a créé le Portail de la gestion de l'information, qui est un guichet unique permettant d'accéder à des ressources en matière de gestion de l'information à l'intention du gouvernement. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site du Centre des ressources de la gestion de l'information (http://www.tbs-sct.gc.ca/im-gi/index_f.asp) et le Portail de la gestion de l'information (<http://www.informationmanagement.gc.ca/>).

En 2000, le Secrétariat du Conseil du Trésor a formé le Groupe de travail du Gouvernement en direct sur les métadonnées pour appuyer l'application de la Normalisation des sites Internet aux métadonnées et pour diriger l'élaboration d'un cadre sur les métadonnées pour le gouvernement du Canada. Le Groupe de travail a sanctionné deux normes du Conseil du Trésor sur la technologie et l'information :

- la norme Dublin Core en tant que principale norme relative aux métadonnées pour la découverte de ressources électroniques;
- le principe du vocabulaire contrôlé dans la gestion de l'information électronique.

Le cadre de travail sur les métadonnées du gouvernement du Canada a été lancé en 2003 et évolue maintenant vers des travaux portant sur une stratégie plus vaste en matière de métadonnées pour le gouvernement du Canada, un domaine dans lequel le Canada est un leader mondial. ⁽¹³⁾

Gestion de l'information

Un navigateur qu'un lecteur d'écran ou un système commandé par la voix. L'adoption de cette approche permet de garantir que les normes en matière de Normalisation des sites Internet demeureront pertinentes à mesure que les technologies numériques et cellulaires se répandront et que de nouvelles technologies de communication verront le jour.

La Normalisation des sites Internet est un outil habilitant pour l'initiative du Gouvernement en direct, car elle appuie l'approche axée sur le client qui permet à la population canadienne d'obtenir l'information et les services à ses conditions et selon ses besoins. Une boîte à outils, des pratiques exemplaires et un outil d'auto-évaluation sont offerts pour aider les organisations fédérales à respecter les normes.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a dirigé plusieurs initiatives axées sur le Gouvernement en direct afin d'orienter les ministères et les organismes fédéraux relativement aux pratiques de gestion de l'information efficaces. Ces initiatives favoriseront l'amélioration continue du gouvernement dans la prestation de services à la population canadienne au moyen de divers modes de prestation, y compris le mode en direct. Depuis la diffusion de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale⁽²⁵⁾ en 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor a dirigé sa mise en œuvre à l'échelle du gouvernement. Il a élaboré la stratégie de mise en œuvre de la Politique, y compris les indicateurs de l'état de préparation, pour permettre aux ministères et aux organismes d'évaluer leur capacité de répondre aux exigences de la Politique et de mesurer leurs progrès. Le Secrétariat du Conseil du Trésor surveille également le Fonds de mise en œuvre de la Politique sur la gestion de l'information Chiffré à 6 M\$, ce fonds permet de financer des projets qui favorisent la mise en œuvre de la Politique et qui produisent des pratiques en

Avancement des travaux relatifs aux politiques

Au cours des six dernières années, des cadres stratégiques ont été élaborés dans les domaines importants de l'image de marque, de la gestion de l'information, des langues officielles, de la protection de la vie privée et de la sécurité, qui contribuent tous à établir les assises pour la mise en place de services interactifs en direct plus perfectionnés et à assurer que les citoyens canadiens puissent les utiliser en toute confiance.

Normalisation des sites Internet

Le site sur la Normalisation des sites Internet (http://www.tbs-sct.gc.ca/clf-nsi/index_f.asp) est une collection de normes obligatoires à l'intention de tous les ministères et organismes fédéraux. Depuis le début de leur mise en œuvre en mai 2000, ces normes ont grandement aidé les organisations à respecter leurs obligations imposées par les lois et les politiques et ont contribué à renforcer l'image de marque, l'accessibilité, la visibilité et la crédibilité du gouvernement du Canada. Plus précisément, les normes ont été élaborées afin de :

- maximiser l'accessibilité de l'information sur les sites Web gouvernementaux;
- permettre une indication et une reconnaissance adéquates du gouvernement du Canada dans le cadre d'ententes de collaboration;
- protéger l'image de marque des sites Web du gouvernement du Canada;

- respecter les obligations du gouvernement en matière de langues officielles en offrant des adresses électroniques et des messages dans les deux langues officielles;

- définir le contenu des avis importants;

- fournir des instructions concernant la

publication dans les deux langues officielles, la navigation commune et le format commun.

Les normes sont conçues de manière à s'assurer que l'ensemble des citoyens canadiens, indépendamment de leurs aptitudes, de leur situation géographique ou de leur groupe démographique, ont un accès égal à l'information offerte dans les sites Web du gouvernement du Canada. Ainsi, l'information est mise à la disposition du public de façon à pouvoir être consultée au moyen de ressources technologiques très variées, y compris les ordinateurs personnels, les appareils et équipements adaptés et les technologies de pointe. L'accès au contenu des sites du gouvernement du Canada doit se faire aussi facilement avec un modem ou un vieux

Au fil des années, l'initiative du Gouvernement en direct a travaillé avec les ministères et organismes pour clarifier les résultats escomptés incluant le niveau de maturité et la gamme de fonctionnalités des 130 services les plus utilisés retenus pour la prestation en direct à la fin de 2005-2006. Étant donné la nature novatrice de l'initiative, le niveau de précision de ces résultats a évolué au fil du temps – comme c'était le cas dans d'autres pays. Une nette amélioration de la définition et de la validation des résultats s'est produite au cours de la réalisation du Gouvernement en direct. Cependant, il serait préférable de clarifier les résultats escomptés en termes pratiques et mesurables dès le début de futures initiatives de manière à soutenir le développement des plans stratégiques et valider les progrès.

En réponse aux observations contenues dans le rapport⁽¹⁾ de 2003 de la vérificatrice générale et conscient que la gestion des résultats requiert davantage de recherche, Gouvernement en direct a recueilli les leçons apprises et les pratiques exemplaires de projets qui ont utilisé la gestion par analyse de résultat. Gouvernement en direct a aussi développé le *Guide et outils pour la gestion par analyse de résultat* en s'appuyant sur le travail effectué par le Secrétariat du Conseil du Trésor ces dernières années pour évaluer le potentiel de l'utilisation de cette approche à l'échelle du gouvernement.

à augmenter la notoriété de l'initiative et ont encouragé les ministères à se concentrer sur l'atteinte de leurs objectifs.

Gestion du risque

La vaste gamme d'exigences procédurales que devaient respecter les ministères et les organismes pour contribuer à l'élaboration de stratégies, demander l'approbation des projets, obtenir des fonds, mesurer les progrès réalisés et en faire rapport, a constitué un solide régime de gestion du risque pour l'initiative. Les comités d'examen interministériels ont fait une analyse critique, vérifié les glissements de portée et assuré l'harmonisation. Le Bureau du Gouvernement en direct a facilité le respect des exigences, joué un rôle important en matière « d'intervention immédiate » et d'assurance, participé de façon significative à la réduction des risques liés aux fonds non utilisés et assuré la sélection de solutions et de projets horizontaux.

Préparation organisationnelle

Dès le départ, le Gouvernement en direct a reconnu le principe suivant : qui dit préparation organisationnelle, dit changement culturel. Par conséquent, les compétences non liées à la technologie de l'information devaient constituer le principal centre d'intérêt, la communication des besoins devait être la norme et la création de communautés d'expertise dans les domaines fonctionnels clés à l'échelle des ministères et des organismes devait être activement encouragée. Le Bureau de gestion du changement a été établi pour aider à avancer dans cette direction.

Toutefois, par comparaison, à l'extérieur des communautés de la technologie de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation des services, relativement peu de progrès ont été réalisés quant aux autres intervenants clés, notamment le personnel des domaines suivants : finances et administration, communications, gestion de programme et élaboration de politiques.

et la même qualité de service pour tous les modes de prestation. Le fait de mettre davantage l'accent sur la promotion des nouveaux services offerts en direct à la population canadienne afin d'en encourager l'utilisation aurait eu une incidence positive sur l'initiative. Il est évident qu'il faut dissocier le marketing des considérations politiques et faire de la promotion des services un élément essentiel des plans d'activités en matière de transformation des services.

Affectation des fonds

Le financement central a contribué à favoriser l'innovation en permettant aux ministères et aux organismes d'accroître leur maturité quant à la prestation de leurs services en direct. Davantage d'attention aurait pu être portée aux mécanismes favorisant le financement coopératif des propositions conjointes exigeant une mise en commun des fonds, ainsi qu'au processus de déblocage des fonds, d'encasement des fonds entre les ministères et les administrations, et d'accès aux fonds du budget central.

Bien que parfois lourde sur le plan administratif, la diligence raisonnable exercée au cours de l'affectation progressive des fonds du Gouvernement en direct aux projets a contribué à l'utilisation des ressources de l'initiative aux fins prévues et a réduit les risques de dépassement des coûts.

Gestion et mesure du rendement

Le modèle de maturité des services élaboré pour l'initiative du Gouvernement en direct s'est révélé un excellent moyen de déterminer et d'évaluer les degrés de maturité des services. Il a favorisé une gestion solide du rendement, car les membres de la haute direction (les sous-ministres) devaient s'entendre sur les objectifs en matière de maturité des services en direct pour ensuite approuver les rapports réguliers sur l'avancement.

En outre, les rapports d'étape étaient requis, ce qui a contribué à la transparence du processus. De même, les rapports annuels au Parlement ont aidé

politiques et des plans stratégiques ainsi que dans la mise en œuvre de l'initiative. Cette structure établissait les rôles et les responsabilités et fournissait des moyens de régler les problèmes.

La nécessité d'assurer une gouvernance horizontale sans compromettre les responsabilités verticales permanentes a causé de fortes tensions. Parfois, des plans approuvés par les échelons supérieurs ont échoué au stade de l'exécution, car les responsabilités relatives à la myriade de décisions qui devaient être prises afin de mettre en œuvre la stratégie ou le projet n'étaient pas toujours claires ou étaient trop complexes.

Planification stratégique

En raison du caractère évolutif et de la portée pangouvernementale de l'initiative du Gouvernement en direct ainsi que de la nécessité de planifier les activités et de les intégrer à des objectifs plus vastes en matière de politiques et de prestation des services, le plan stratégique de l'initiative a évolué. Avec le temps, les résultats prévus se sont précisés parce que la perception a évolué et que les participants ont pris conscience des attentes de la population canadienne et de l'incidence de l'offre de plus de services transactionnels en direct conformes à ces attentes.

La planification stratégique constituait un processus continu, ce qui a permis de s'adapter au changement, de réduire les risques et de valider les résultats.

Viabilité

La viabilité est l'un des enjeux les plus importants pour le gouvernement lorsqu'il envisage de modifier fondamentalement la façon dont il interagit avec l'ensemble des citoyens. Afin de recevoir du soutien financier de la part de l'initiative du Gouvernement en direct en vue de créer ou d'améliorer leurs services en direct, les ministères et les organismes devaient démontrer qu'ils étaient en mesure de financer le service de façon continue et de maintenir les mêmes normes

La participation des citoyens a fait une grande différence dans l'arbitrage de discussions internes au sujet de la meilleure façon de procéder, notamment, dans des domaines importants qui préoccupaient la population, par exemple, la protection de la vie privée ainsi que la sécurité et la fiabilité des transactions en direct.

Leadership

Un leadership solide était essentiel, particulièrement afin d'inciter les ministères et les organismes à tourner le dos à une orientation fondée sur une structure administrative verticale pour adopter une orientation mettant l'accent sur une approche d'entreprise qui répondrait mieux aux besoins des clients communs et permettrait une collaboration horizontale et des solutions partagées. Les barrières territoriales ont commencé à faire place aux communautés d'intérêts qui englobent plusieurs ministères et organismes, particulièrement dans des domaines fonctionnels importants comme la gestion de l'information et la prestation des services.

Toutefois, pendant la mise en œuvre de l'initiative, les autorités gouvernementales verticales, les processus et les structures de responsabilisation, qui renforcent le mandat administratif distinct de chaque ministère et organisme, n'ont pas changé. En raison de sa nature essentiellement horizontale, le défi que représentait le Gouvernement en direct en ce qui a trait à la culture, aux mécanismes et aux processus administratifs du gouvernement aurait pu être plus facile à gérer si le leadership politique avait été plus solide.

Une structure de gouvernance horizontale a été établie pour l'initiative du Gouvernement en direct afin de faire en sorte que les cadres supérieurs de tous les ministères et organismes puissent s'occuper de façon collective des risques de haut niveau et afin de favoriser une harmonie dans l'élaboration de l'infrastructure, des

Gouvernance

Gestion par analyse de résultat

De nombreux intervenants exercent des pressions sur les organisations gouvernementales pour qu'elles adoptent une approche plus dynamique en ce qui a trait à la mesure et à l'amélioration des résultats des programmes, à la production de rapports connexes et à d'autres aspects du rendement organisationnel. Les contribuables insistent de plus en plus sur la nécessité d'offrir des services de qualité qui procurent des résultats évidents et convaincants et qui sont offerts aux bonnes personnes à un coût raisonnable.

La gestion par analyse de résultat est une approche globale et inclusive de définition de la valeur et d'atteinte des avantages désirés d'un programme, d'une initiative ou d'un projet, tels que perçus par les différents intervenants.

Les méthodes de gestion par analyse de résultat encouragent les décideurs à penser aux résultats finaux dès le départ. L'important est d'obtenir les résultats, non pas de mener les activités. La gestion par analyse de résultat complète les méthodes de gestion de projets et les compétences en la matière, car les résultats doivent, eux aussi, être planifiés, gérés et mesurés de manière proactive.

Afin de permettre la présentation de résultats de qualité aux clients, une gestion proactive devrait constituer la norme pour tous les aspects des programmes. Au cours de sa dernière année d'existence, l'initiative du Gouvernement en direct, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, a déployé des ressources afin d'étudier et d'élaborer des outils qui aideront les initiatives futures à adopter une méthode de gestion par analyse de résultat dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux projets, programmes et services.

L'initiative du Gouvernement en direct a examiné les pratiques exemplaires à l'échelle internationale et interrogé les divers ministères et organismes fédéraux qui ont utilisé des méthodes de gestion par analyse de résultat. Les résultats ont ensuite été regroupés dans un rapport sur les

Leçons apprises

pratiques exemplaires. L'initiative du Gouvernement en direct a également élaboré un guide et des outils afin d'aider les ministères à utiliser la méthode de gestion par analyse de résultat.

La consignation et l'échange des leçons apprises constituent l'une des plus importantes façons de mettre à profit la valeur réelle de l'initiative du Gouvernement en direct. Afin d'appuyer des initiatives similaires entreprises par le gouvernement du Canada ou par tout autre gouvernement, les méthodes qui ont donné des résultats exceptionnels furent consignées afin de pouvoir les reproduire. Les changements apportés à mi-parcours en vue d'améliorer les résultats et les cas où, à la lumière des événements ultérieurs, des approches différentes eurent été préférables, sont tout aussi précieux pour les efforts futurs. Afin de réunir ces leçons, les commentateurs des intervenants sont systématiquement recueillis dans le cadre d'entrevues, d'ateliers et de rapports de projets. Les principales leçons apprises sont brièvement décrites ci-dessous.

Participation des citoyens afin d'assurer que les services sont axés sur le client

De vastes consultations menées auprès de la population canadienne au moyen d'enquêtes, d'essais auprès de groupes de consultation, de recherches sur l'opinion publique et de consultations en direct sont à l'origine de tous les aspects de la stratégie relative au Gouvernement en direct. Ces consultations ont permis de recueillir des commentaires déterminants qui ont permis d'orienter la prise de décisions vers une stratégie pangouvernementale afin d'en venir à une approche axée sur la clientèle et d'améliorer et de redéfinir les services du gouvernement en conséquence.

Mesure du rendement

Le Secrétaire du Conseil du Trésor a dirigé l'élaboration d'un modèle de mesure du rendement en 2002.

Le modèle comprenait les onze indicateurs de rendement suivants :

Information	Service	Prestation en direct
Commodité	Caractère essentiel	Protection
Accessibilité	Caractère évolutif	Efficacité
Crédibilité	Accent sur le client	Innovation
		Protection de la vie privée
		Utilisation

Le rapport *Mesure du rendement de l'Initiative du Gouvernement en direct*⁽²²⁾ a révélé que l'initiative du Gouvernement en direct continue de respecter son échéancier pour ce qui est d'offrir en direct les 130 services fédéraux les plus couramment utilisés et d'avancer vers l'atteinte des niveaux de maturité visés. L'atteinte de ces niveaux de maturité constituait une mesure clé du succès du gouvernement du Canada quant à son engagement d'offrir en direct, avant fin de 2005, les services fédéraux les plus couramment utilisés.

Le rapport révèle également que :

- même si un grand nombre de citoyens canadiens sont encore inquiets à l'idée de mener des transactions qui exigent la transmission de renseignements personnels en direct, un grand nombre croit que le gouvernement fédéral a mis en place des mécanismes adéquats de protection de la vie privée;
- la majorité des ministères et des organismes ont automatisé leurs services, ce qui leur a permis d'améliorer légèrement la commodité pour les utilisateurs et les exigences de traitement, plutôt que de les modifier ou de les intégrer complètement. L'établissement des fondements nécessaires à une transformation profonde des services progresse;
- la satisfaction des clients à l'égard des services offerts en direct est modérément élevée, comme l'indiquent l'utilisation accrue d'Internet, l'opinion publique et les enquêtes effectuées auprès de la clientèle.

ont stimulé la simplification et la fusion sans heurt de divers services. Le Plan directeur pour une présence uniforme du gouvernement du Canada dans Internet présente la voie à suivre pour atteindre une plus grande uniformité quant à la présence du gouvernement du Canada dans Internet dans l'avenir.

Gestion du risque

Trente-quatre ministères et organismes se partagent la responsabilité de rendre 130 services accessibles en direct en mettant l'accent sur la clientèle. Dans ce contexte, la gestion des risques devient essentielle, car il est possible de perdre de vue les objectifs généraux en cours de route. En s'inspirant encore une fois des leçons apprises dans le cadre du projet An 2000, l'approche de gestion intégrée du risque a été adoptée, car elle est complète et a démontré son efficacité dans un contexte similaire. La gestion des risques a été effectuée aux trois niveaux suivants : de l'initiative, du secteur d'activité et de chaque projet financé. Le processus de gestion intégrée des risques comprend la définition des risques, l'établissement des stratégies d'atténuation correspondantes et la surveillance étroite de l'évolution des risques.

Au niveau de l'initiative, des examens d'initiatives comparables menées au Canada et à l'étranger ainsi que des discussions officielles avec les ministères et les organismes participants ont fourni un excellent aperçu des problèmes qui pouvaient mettre en péril le succès de l'initiative. À ce niveau, l'atténuation du risque repose sur la prise de mesures centralisées (par exemple, élargissement de l'équipe des services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor afin de résoudre les questions d'ordre juridique) et

surveillées par les comités interministériels sur la transformation des services. Du point de vue des secteurs d'activité, les critères pour l'allocation des fonds centraux servent aussi à la gestion des risques, car ils permettent de cerner les propositions qui contribuent aux solutions et à l'atteinte des objectifs communs et non pas à l'atteinte des objectifs spécifiques des différents ministères et organismes. Au niveau des projets, les risques sont définis au moyen de rapports, ils sont atténués en mettant en place des conditions d'accès au financement et surveillés selon ces conditions. De plus, les observations et les recommandations formulées par la vérificatrice générale ont alerté le gouvernement au sujet de divers risques auxquels était exposé le Gouvernement en direct. Ces recommandations ont contribué à renforcer les résultats collectifs du Gouvernement en direct en cernant les domaines sur lesquels l'initiative devait se pencher sans attendre afin de respecter ses objectifs pour 2005-2006. Un plan d'atténuation des risques identifiés a été élaboré et présenté au Bureau du vérificateur général au printemps 2005.

Les rapports d'étape qu'il soumet périodiquement au Secrétaire du Conseil du Trésor sont utiles :

Viabilité et transférabilité

Au cours de la dernière année d'existence de l'initiative du Gouvernement en direct, un plan de transition a été élaboré afin de transférer les actifs matériels (base de données des 130 services les plus couramment utilisés) et non matériels (leçons apprises) à la prochaine génération de modes de prestation de services.

Une étude en collaboration et axée sur le citoyen portant sur les modes de prestation de service est en cours afin de comprendre les attitudes, le degré de sensibilisation et les attentes des citoyens canadiens en ce qui a trait à la prestation des services du Gouvernement du Canada en vue d'alimenter la vision de la prestation de services intégrée et multimodale.

Les occasions d'échanger connaissances et leçons apprises et de discuter des défis communs avec les autres ordres de gouvernement sont poursuivies. Par exemple, la Voie de communication protégée discute actuellement avec les provinces et les municipalités en vue d'élargir son cadre de sécurité afin que les citoyens aient un seul moyen coordonné, protégé et économique de traiter par voie électronique avec tous les gouvernements du Canada.

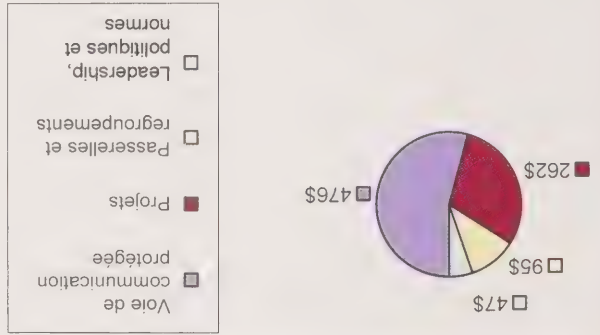
La mise en œuvre d'une stratégie d'adoption, combinée à l'élaboration d'une trousse de promotion à l'intention des ministères et des organismes fédéraux, aidera à maintenir le rendement du capital investi dans le Gouvernement en direct au cours des années à venir, car elle continuera de stimuler l'augmentation de l'utilisation des services en direct par les clients.

Les passerelles et les regroupements ont créé de nombreux outils communs pouvant être utilisés dans l'ensemble des gouvernements. Ces outils

Le financement total (880 M\$) alloué à l'initiative au cours de ses six années d'existence a été divisé en quatre enveloppes principales :

- 476 M\$ ont été consacrés à la création de l'infrastructure protégée commune, connue sous le nom de Voie de communication protégée;
- 262 M\$ ont été investis dans des projets visant à accélérer la prestation de services en direct;
- 95 M\$ ont été consacrés aux passerelles et aux regroupements;
- 47 M\$ ont été consacrés au leadership, aux politiques et aux normes.

Enveloppes de fonds du Gouvernement en direct (en M\$)



Le financement central a été alloué dans le cadre de processus ouverts et d'examen effectués par des pairs à partir de critères préétablis afin d'assurer l'optimisation des ressources et de favoriser l'élaboration de solutions horizontales. La contribution financière du ministère ou de l'organisme responsable et des partenaires constituait un critère récurrent.

Dans son rapport⁽³⁾ de 2003, la vérificatrice générale a déclaré au sujet du Gouvernement en direct : « Le Bureau de gestion du projet applique des critères rigoureux dans le choix des projets du Gouvernement en direct à financer et il suit de près l'avancement des travaux et en contrôle les coûts.

Gestion responsable

devenus membres du Comité et ont participé à des enquêtes en direct, à des séances de discussion en direct et à divers autres projets ayant trait à la convivialité. Le Comité est garant du succès continu du Canada, car la stratégie du Gouvernement en direct continue d'évoluer et de s'adapter en fonction de ses constatations. La meilleure façon de démontrer le succès remporté par le Comité est encore de laisser témoigner les membres. Voici ce qu'ont dit des membres du Comité choisis parmi les citoyens habitant aux quatre coins du pays et parmi les citoyens canadiens résidant à l'étranger au sujet de leur participation.

« Je trouve qu'il s'agit d'une bonne façon de recueillir des idées auprès d'internauts qui ne sont pas des experts. »

« J'aime avoir le sentiment que le gouvernement veut connaître mon avis. »

« Quel excellent moyen de faire participer les citoyens canadiens ordinaires! »

C'est dans le discours du Trône d'octobre 1999⁽²⁾ que le gouvernement s'est engagé pour la première fois à créer le Gouvernement en direct. Dans le cadre de l'initiative, 34 ministères et organismes fédéraux ont collaboré pour :

- offrir en direct les 130 services les plus couramment utilisés;
- offrir un accès « sans fausse route » aux services électroniques du gouvernement;

Financement du Gouvernement en direct

La gestion responsable consiste à s'assurer que les fonds sont répartis en fonction des priorités, que le travail est effectué en tenant compte de la vision à long terme, que les risques font l'objet d'une surveillance étroite et que les progrès sont mesurés tout au long du processus.

- mener des projets phares et des projets qui accélèrent la prestation en direct des services;
- bâtir une infrastructure pangouvernementale protégée;
- élaborer, en collaboration, des normes et des politiques en ce qui concerne le gouvernement en direct.

Le financement de l'initiative du Gouvernement en direct s'est produit en trois étapes. Premièrement, dans le budget de 2000, on annonce que le « budget réserve 160 millions de dollars sur deux ans à la conception et au lancement d'une initiative visant à offrir les services du gouvernement fédéral en direct aux citoyens canadiens et à favoriser l'utilisation du commerce électronique. Cette mesure appuiera le plan du gouvernement qui vise à faire du Canada le pays le plus branché du monde ». Par la suite, une allocation supplémentaire de 120 M\$ a été annoncée dans la Mise à jour économique de mai 2001. Enfin, dans le budget de 2001, on a alloué 600 M\$ sur quatre ans pour la mise en œuvre de l'initiative du Gouvernement en direct jusqu'en 2005.

- les dirigeants du Gouvernement en direct sont des membres de la haute direction qui occupent des postes de sous-ministres adjoints ou de directeurs généraux et qui sont chargés de coordonner le respect des engagements du Gouvernement en direct au sein de leur ministère ou de leur organisme. Les responsables ministériels assurent la coordination horizontale au sein de leur ministère ou organisme, dans bien des cas, par l'intermédiaire de leur bureau interne de gestion du projet Gouvernement en direct. Ils se réunissent régulièrement pour discuter de l'orientation générale et de la mise en œuvre efficace de la stratégie du Gouvernement en direct, de l'élaboration d'une vision à long terme et de l'harmonisation avec l'Initiative d'amélioration des services. Les dirigeants formulent des commentaires sur la cohérence de la stratégie du Gouvernement en direct avec les priorités et la capacité des ministères et des organismes, sur les difficultés liées à la mise en œuvre et sur les défis qui doivent être relevés à l'échelle du gouvernement;
- le Bureau du Gouvernement en direct, mis sur pied au début de l'an 2000, assure le regroupement stratégique des enjeux, offre une interprétation commune des objectifs, veille à ce que les ministères et les organismes participants présentent des plans, propose des affectations de fonds aux comités interministériels à des fins d'approbation, fait le suivi des projets ayant obtenu un financement central, surveille de près les risques associés aux projets ayant obtenu un financement central, surveille le progrès des ministères et des organismes par rapport aux degrés de maturité des services qu'ils ont eux-mêmes fixés et offre de l'aide aux intervenants par l'intermédiaire d'un bureau de service. Un des principaux rôles du Bureau consiste à maintenir les dirigeants du Gouvernement en direct au sein de leur ministère ou de leur organisme. Les responsables ministériels assurent la coordination horizontale au sein de leur ministère ou organisme, dans bien des cas, par l'intermédiaire de leur bureau interne de gestion du projet Gouvernement en direct. Ils se réunissent régulièrement pour discuter de l'orientation générale et de la mise en œuvre efficace de la stratégie du Gouvernement en direct, de l'élaboration d'une vision à long terme et de l'harmonisation avec l'Initiative d'amélioration des services. Les dirigeants formulent des commentaires sur la cohérence de la stratégie du Gouvernement en direct avec les priorités et la capacité des ministères et des organismes, sur les difficultés liées à la mise en œuvre et sur les défis qui doivent être relevés à l'échelle du gouvernement;
- le Conseil mixte intergouvernemental est formé du Conseil de la prestation des services du secteur public et du Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public. Comme ces deux conseils s'intéressent à la qualité du service, réunissent des dirigeants des gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux et s'efforcent d'améliorer la prestation de services à la population canadienne grâce à la collaboration intergouvernementale, ils ont uni leurs forces en 2002 pour travailler à l'atteinte d'objectifs communs. En tant que Conseil mixte, ils sont devenus un forum qui favorise l'avancement du travail intergouvernemental;
- les outils horizontaux (par exemple, les passerelles et les regroupements) sont des laboratoires d'étude des processus relatifs à la gestion des activités axées sur le client lorsque les intervenants proviennent de diverses organisations;
- le Comité de recherche sur le Gouvernement en direct, créé en 2001, fait partie intégrante du programme de recherche du gouvernement du Canada. Chaque année, depuis la création du Comité, le gouvernement a recruté environ 10 000 internautes qui sont

l'élan tout au long de l'initiative. Au cours de la dernière année, le Bureau a surtout partagé les leçons apprises, examiné des outils en vue de faciliter la mise en œuvre de la méthode de gestion par analyse de résultat et poursuivi ses efforts en vue d'accélérer l'adoption des services en direct. Ces activités constituent des éléments de la diligence raisonnable qui s'exerce pour que le travail accompli dans le cadre de l'initiative serve de fondation solide aux efforts futurs relatifs à la vision et à la transformation globales des services du gouvernement du Canada;

Leadership et gestion



module

Une vaste initiative novatrice comme celle du Gouvernement en direct suscite beaucoup d'intérêt. Ses approches en matière de leadership et de gestion sont mises en question et analysées. Les éléments qui attirent le plus l'attention sont : la gouvernance, en raison de sa nature horizontale, la gestion responsable de l'initiative, en raison de la portée de celle-ci, et l'évaluation des réalisations. À mesure que le gouvernement progresse vers un modèle global de prestation des services pour tous les modes de prestation et tous les ordres de gouvernement, les leçons apprises dans le cadre de l'initiative acquièrent une certaine valeur.

Gouvernance

L'initiative du Gouvernement en direct a débuté alors que s'achevait le projet An 2000. Même si le Gouvernement en direct visait principalement à améliorer le service grâce à la prestation par voie électronique et le projet An 2000 portait principalement sur la conformité des systèmes, les deux cas :

- il s'agissait d'une priorité pour le gouvernement;

- il s'agissait d'une activité pangouvernementale;
- les activités s'étendaient à divers ministères et organismes.

Les leçons apprises dans le cadre du projet An 2000 ont fait ressortir ce qui suit :

- un important effort peut réussir lorsqu'un organisme central en assure le leadership et établit des responsabilités et des contrôles stricts en ce qui a trait à la

Le modèle de gouvernance

- la collaboration entre toutes les parties concernées constitue la clé d'une exécution efficace et réussie, car elle permet la convergence stratégique des efforts, la mise en commun des connaissances et la mise à profit des outils.

Le modèle de gouvernance adopté pour l'initiative du Gouvernement en direct s'apparente à celui utilisé lors du projet An 2000. Ce choix découle des similitudes observées entre les deux exercices et des leçons tirées du projet An 2000. Au cours de ses six années d'existence, le modèle de gouvernance a évolué afin de refléter l'évolution de l'initiative elle-même — de la prestation de services en direct à l'adoption d'une approche de prestation de services intégrée et

Au cours des prochaines années, le gouvernement tentera d'augmenter la proportion de services partagés en matière de technologie de l'information dans trois domaines :

- services d'infrastructure de technologie de l'information;

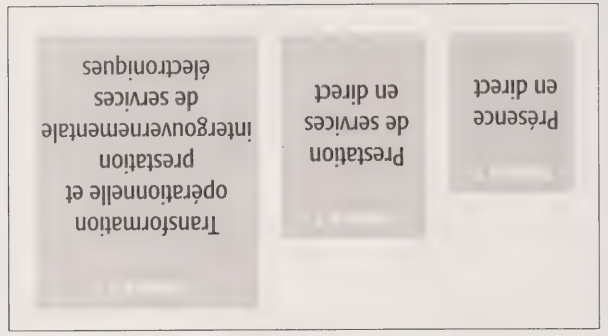
- modes de prestation externes utilisés par les ministères et les organismes afin d'offrir leurs services à la population canadienne;

- habilitation des gouvernements et des

organismes provinciaux et municipaux à tirer profit de l'infrastructure de sécurité et de la capacité de la Voie de

communication protégée afin de progresser vers une prestation intégrée des services gouvernementaux à l'intention des citoyens et des entreprises.

L'analyse de rentabilisation initiale de la Voie de communication protégée a favorisé la concétisation de la vision du Canada, qui consistait à être le gouvernement le plus branché à ses citoyens à l'échelle de la planète. Cette orientation a été entérinée grâce à l'initiative du Gouvernement en direct, qui a établi une approche à trois niveaux :



Les deux premières étapes sont terminées et ont été majoritairement financées par l'initiative du Gouvernement en direct. Le résultat : une infrastructure protégée de niveau mondial en mesure de répondre aux besoins en matière de prestation de services des programmes actuels du gouvernement et de prendre en charge les futures initiatives de transformation opérationnelle.

L'analyse de rentabilisation prévisionnelle de la Voie de communication protégée est fondée sur le passage à un modèle de recouvrement des coûts par les ministères et les organismes clients ainsi que par les autres gouvernements. Selon ce modèle, les avantages en matière de transformation des programmes contrebalanceront les activités continues des services. On propose donc que la Voie de communication protégée soit reconnue comme faisant partie intégrante de l'infrastructure commune du gouvernement du Canada et en tant que service pangouvernemental pouvant être utilisé par tous les ministères et organismes qui en ont besoin pour soutenir leurs applications en direct. Cette mesure permettra de s'assurer que le gouvernement du Canada peut mettre pleinement à profit son investissement dans l'infrastructure commune en maximisant l'utilisation et en réduisant les chevauchements. Mais plus important encore, elle favorisera l'offre d'une expérience homogène aux citoyens et aux entreprises qui utilisent les services en direct.

Évaluations indépendantes

Dans son examen indépendant de la Voie de communication protégée, GartnerGroup a examiné différents aspects tels que la stratégie d'affaires, l'orientation technique, les coûts globaux et la gouvernance. GartnerGroup a donné son approbation sur tous les plans.

Récemment, Forrester Consulting s'est livré à un exercice d'analyse comparative indépendant afin de comparer les coûts des services de la Voie de communication protégée offerts par le fournisseur aux coûts moyens du secteur. Les résultats ont démontré que, lorsque la Voie de communication protégée fonctionne à pleine capacité, le coût de ses services est conforme à la norme du secteur et, dans certains cas, légèrement inférieur à la moyenne. Le défi que doit relever la Voie de communication protégée consiste à continuer de promouvoir l'adoption des services d'infrastructure par les ministères et les organismes afin de fonctionner à pleine capacité.

Régime de gouvernance de la Voie de communication protégée

La Voie de communication protégée dispose d'un régime de gouvernance et de contrôle solide qui comprend l'application de pratiques exemplaires en matière de surveillance du programme et de la prestation. Cette méthode permet de faire en sorte que les décisions stratégiques restent conformes à l'orientation générale adoptée par le gouvernement du Canada, que les décisions soient communiquées aux échelons inférieurs et mises en application de façon efficace, et que les résultats et les enjeux importants soient systématiquement transmis à la haute direction sans délai. Elle permet également une gestion rigoureuse des contrats et une surveillance étroite des fournisseurs.

L'avenir de la Voie de communication protégée

Le programme de services partagés en matière de technologie de l'information de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada fait partie de l'initiative globale du gouvernement qui vise une prestation plus efficace et coordonnée des services de l'infrastructure de technologie de l'information. Il repose sur le principe selon lequel l'adoption d'une approche pangouvernementale et coordonnée de la gestion des services de technologie de l'information peut donner de meilleurs résultats, plus rapidement et à moindre coût pour les clients et les contribuables.

Le Conseil de gestion de la Voie de communication protégée est responsable de la gouvernance des nouveaux investissements et de la résolution des questions opérationnelles horizontales. Il est coprésidé par la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor et par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et compte parmi ses membres des intervenants clés d'autres ministères et organismes.

Le projet pilote du Système national d'acheminement des données, qui utilise le Service sécurisé d'acheminement de messages de la Voie de communication protégée, a été lancé au cours de l'exercice 2004-2005. Au départ, le projet, qui vise à offrir un environnement de messagerie protégé B à tous les ministères fédéraux, a été parrainé par Passeport Canada. Le service a été utilisé pour la première fois dans le cadre de l'initiative relative aux événements de la vie, qui vise à transmettre de façon sécuritaire les renseignements sur l'état civil (par exemple, les naissances, les décès, les changements de nom) des provinces et des territoires. Les autres participants au projet comprennent les provinces de la Colombie-Britannique et de l'Alberta, Statistique Canada (ministère responsable) et l'Agence du revenu du Canada.

Mobilisation des clients

Pour accélérer son adoption par les ministères et les organismes fédéraux, la Voie de communication protégée a amélioré sa capacité de mobiliser les clients par divers moyens. Elle a officialisé et intégré un processus de production de rapports réguliers sur la mobilisation des clients et les activités de mise en œuvre, a élargi ses efforts de rayonnement au moyen d'enquêtes et de prise de contact avec les ministères et les organismes et a embauché deux gestionnaires principaux des relations avec la clientèle afin d'optimiser la communication avec les clients stratégiques, en particulier Ressources humaines et Développement social Canada et l'Agence du revenu du Canada.

La Voie de communication protégée élabore des stratégies de prestation des services intergouvernementaux en mettant à profit ses services. Le gouvernement du Canada discute actuellement avec les provinces et les municipalités en vue d'étendre le cadre de sécurité et la collaboration à ces groupes afin que

les citoyens utilisent une même méthode coordonnée, protégée et économique pour traiter avec tous les ordres de gouvernement du Canada.

Reconnaissance de l'excellence

La Voie de communication protégée demeure un chef de file mondial. Elle constitue une infrastructure modèle et a fait l'objet d'éloge dans des études internationales, des programmes de prix et des évaluations indépendantes. Par exemple, dans l'étude sur la maturité du gouvernement en direct qu'elle a menée en 2005⁽²⁸⁾, Accenture a classé le Canada au premier rang pour la cinquième année consécutive et a clairement fait un lien entre ces résultats et l'accent mis par le Canada sur l'infrastructure et la Voie de communication protégée.

Prix de la Conférence et exposition sur la technologie dans l'administration gouvernementale

La Voie de communication protégée et certaines des initiatives importantes entreprises en collaboration avec l'Agence du revenu du Canada, Ressources humaines et Développement ont récolté les premières positions à l'occasion des semaines CTFC de 2004 et de 2005.

Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir

Le 1^{er} novembre 2005, le Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir a décerné à la Voie de communication protégée une médaille d'argent dans la catégorie du service à la clientèle. La Voie de communication protégée a été choisie parmi 200 candidats et 63 finalistes. Le Concours a été fondé pour encourager l'application stratégique de la technologie de l'information, de façon à accroître la productivité du Canada. Le Concours, qui en est maintenant à sa treizième année d'existence, est le principal programme de prix dans le domaine de la technologie de l'information et de l'innovation au Canada.

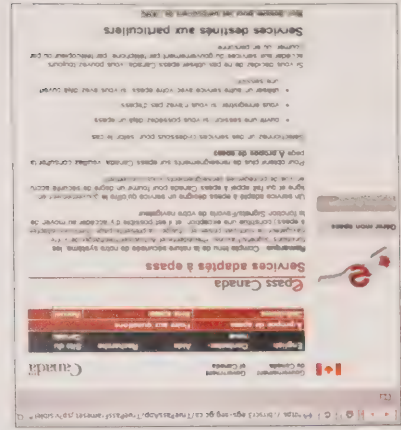
Le gouvernement du Canada a créé la Voie de communication protégée en partenariat avec un consortium d'importantes entreprises de gestion de l'information et de technologie de l'information canadiennes dirigé par Bell et comptant CGI, IBM, Entrust, Cisco, Microsoft et Postes Canada parmi ses sous-traitants. Le coût total s'est chiffré à 476 M\$.

Utilisation des services offerts par la Voie de communication protégée

Aujourd'hui, tous les ministères et organismes ont recours à certains services de la Voie de communication protégée. La composante de réseautage prend actuellement en charge le trafic Internet entre tous les ministères et organismes fédéraux. Le succès de la Voie de communication protégée est un facteur clé de la popularité grandissante des services en direct du gouvernement du Canada.

epass

L'Agence du revenu du Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada indiquent un accroissement constant de l'utilisation de leurs services en direct, qui ont recours aux laissez-passer électroniques, ou epass, de la Voie de communication protégée comme outils d'enregistrement et d'authentification.



Paielements en direct

Le service *Relevé d'emploi sur le Web* de Ressources humaines et Développement des compétences Canada permet aux entreprises canadiennes de présenter les relevés d'emploi par voie électronique plutôt que de remplir à la main le formulaire papier traditionnel avant de le soumettre. Le nombre de laissez-passer électroniques délivrés à des citoyens canadiens a atteint près d'un million, ce qui prouve que les citoyens ont confiance que leurs transactions en direct sont sécurisées grâce à la Voie de communication protégée. Plus de 21 000 entreprises ont été authentifiées et, en octobre 2005, plus de 1,2 million de transactions relatives aux relevés d'emploi avaient été traitées au moyen de la Voie de communication protégée. Parmi les autres programmes ministériels qui ont recours aux services d'authentification de la Voie de communication protégée, on compte Passeport en direct de Passeport Canada, l'outil de présentation direct de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique ainsi que le programme de Recrutement en direct du ministère de la Défense nationale. D'ici avril 2006, dix autres applications Web s'ajouteront, ce qui portera le total à 45 programmes.

Le nombre de citoyens et d'entreprises qui paient pour les biens et les services obtenus au moyen du bouton d'achat du receveur général (service de paiement électronique) continue de s'accroître. En octobre 2005, plus de 465 000 transactions avaient été effectuées par l'entremise de neuf vitrines.

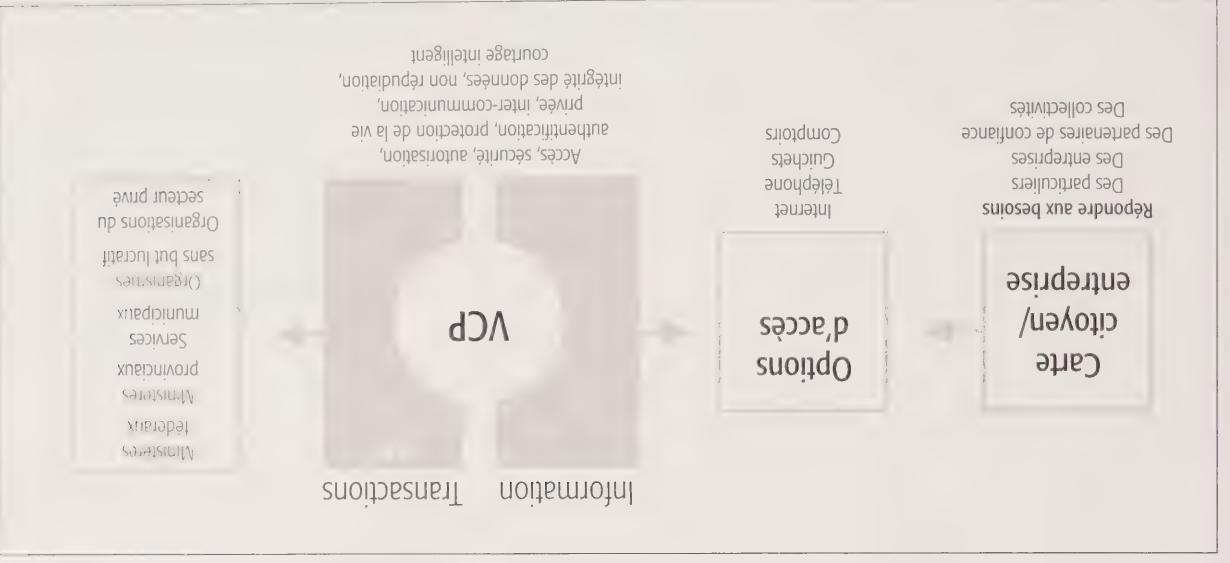


Mettre à profit le potentiel de la Voie de communication protégée

La Voie de communication protégée offre à la population et aux entreprises canadiennes un accès rapide, privé et protégé aux services en direct du gouvernement. Élément clé de l'initiative du Gouvernement en direct, cette infrastructure commune protégée permet aux citoyens canadiens d'utiliser le guichet unique du Gouvernement en direct pour effectuer des transactions en direct de façon efficace, sécuritaire et conforme aux normes fédérales en matière de protection de la vie privée.

Aperçu

La Voie de communication protégée profite à tous les utilisateurs, car elle facilite l'accès aux services en direct grâce à la réduction du délai d'exécution et à la multiplication des services offerts, ce qui permet au gouvernement et aux entreprises d'être plus efficaces.



La Voie de communication protégée offre aux citoyens, aux entreprises et aux partenaires de confiance différentes options en matière d'accès électronique protégé et axé sur les clients.

L'avenir de la présence du gouvernement du Canada sur le Web

Les ministères et les organismes sont encouragés à évoluer, à accroître l'uniformité en ce qui a trait à la présence du gouvernement du Canada sur le Web et à progresser vers une transformation

efficace des services. Le modèle du *Plan directeur* constitue un moyen d'assurer la convergence des passerelles et des regroupements, des sites des ministères, des autres sites du gouvernement du Canada ainsi que des services vers un mode de

présentation horizontal et cohérent. Alors que nous irons de l'avant avec le Gouvernement en direct, plutôt que de soutenir les entités physiques que constituent les passerelles et les regroupements, nous préserverons et maintiendrons les principes de prestation des services, soit l'accent sur la

clientèle, l'horizontalité et la cohérence, ainsi que la façon dont ils peuvent être appliqués à l'ensemble du programme de prestation des services du gouvernement du Canada.

En 2005, Service Canada a mis en place un guichet unique permettant d'accéder à un grand nombre de services du gouvernement du Canada. Un

modèle relatif à la maturité de la prestation des services à l'échelle du gouvernement a été élaboré afin de fournir à tous les ministères, particulièrement aux gestionnaires de sites Web et de services en direct, un outil de référence commun pour l'établissement de leur stratégie de prestation des services. Ainsi, on a défini une orientation et établi un plan pour accroître l'uniformité de la présence du gouvernement dans Internet. L'objectif visé est la transformation efficace des services afin d'établir un mode de

prestation global qui soit réellement horizontal et axé sur les clients, dans le but ultime d'améliorer l'expérience des clients. Internet est sur le point de devenir le pilier dans la prestation de tous les services. Il deviendra la source d'information faisant autorité, que le client communique avec le gouvernement du Canada par téléphone, en personne, par courriel ou par

Témoignages de clients

L'intermédiaire d'un site Web. Cette rationalisation permettra de réduire les chevauchements, d'accroître les économies et d'augmenter la satisfaction des clients.

(*Sondage mené en direct auprès des clients des Centres de services aux entreprises du Canada, mars 2005*)

« Il est bon d'avoir de l'information sur le démarrage d'entreprise. C'est avec plaisir que je participe à cette enquête, car vous m'avez été d'une aide précieuse. »

« J'ai trouvé réponse à toutes mes questions. »

« Je ne savais pas qu'il existait un service comme celui-là. J'en suis très satisfait et il m'a été très utile. Je n'hésiterai pas à rappeler lorsque j'aurai d'autres questions. »

« J'ai beaucoup apprécié mon expérience. Je n'ai pas perdu mon temps. »

« Le service est excellent. Il est très facile d'enregistrer un nom d'entreprise. »

« Maintenant que j'ai utilisé votre site Web, je prévois y avoir recours plus souvent. Vous devriez faire davantage de publicité. Nous sommes en affaires depuis 23 ans et je suis convaincu que j'aurais pu avoir recours à vos services à bien des reprises [...] »

« Le service a été très efficace. Toute l'information semble être disponible et accessible. Je continuerai d'utiliser les renseignements fournis. »

« Tout est très bien! Les processus administratifs du Canada sont tellement simples à appliquer comparativement à ceux de mon pays d'origine. Merci. »

Le gouvernement du Canada continue de faire évoluer et d'améliorer la prestation de ses services. Le Gouvernement en direct a démontré la pertinence du concept de la prestation de services horizontale et axée sur le client et s'est révélé digne de mention pour les clients comme pour le gouvernement du Canada.

Pour aller de l'avant, il est nécessaire de traiter les enjeux actuels, tout en maintenant l'accent sur le

La Direction des passerelles et des regroupements travaille actuellement avec six ministères qui ont investi environ 1,5 M\$ au total afin de mettre en œuvre le *Plan directeur*. Ce dernier jette les bases de la rationalisation et de l'uniformisation du contenu pour tous les modes de prestation à l'échelle du gouvernement. Ces améliorations d'arrière-plan ont grandement aidé les ministères à se conformer au programme de prestation horizontale des services du gouvernement du Canada.

- la proposition de modèles pour l'évolution de la présence du gouvernement du Canada sur le Web.
- l'intégration du programme de transformation des services du gouvernement du Canada;
- la rationalisation du contenu du Web dans le cadre d'une approche multimodale de la prestation des services afin d'accroître l'uniformité et de réduire les chevauchements;
- une approche pangouvernementale en ce qui a trait au contenu des passerelles et des regroupements ainsi qu'à la prestation de services;
- la rationalisation du contenu du Web dans le cadre d'une approche multimodale de la prestation des services afin d'accroître l'uniformité et de réduire les chevauchements;
- l'intégration du programme de transformation des services du gouvernement du Canada;
- la proposition de modèles pour l'évolution de la présence du gouvernement du Canada sur le Web.

Le *Plan directeur* assure :

La communauté des passerelles et des regroupements a établi un plan de viabilité à long terme intitulé *Plan directeur pour une présence uniforme du gouvernement du Canada dans Internet*. d'intégration horizontale des services. des clients et de générer des possibilités sur les clients pour la présence du gouvernement du Canada dans Internet, d'accroître la satisfaction d'établir un modèle qui permettrait de définir une communauté des passerelles et des regroupements ministères du Conseil du Trésor ont demandé à la client dans la prestation de services en direct. Les

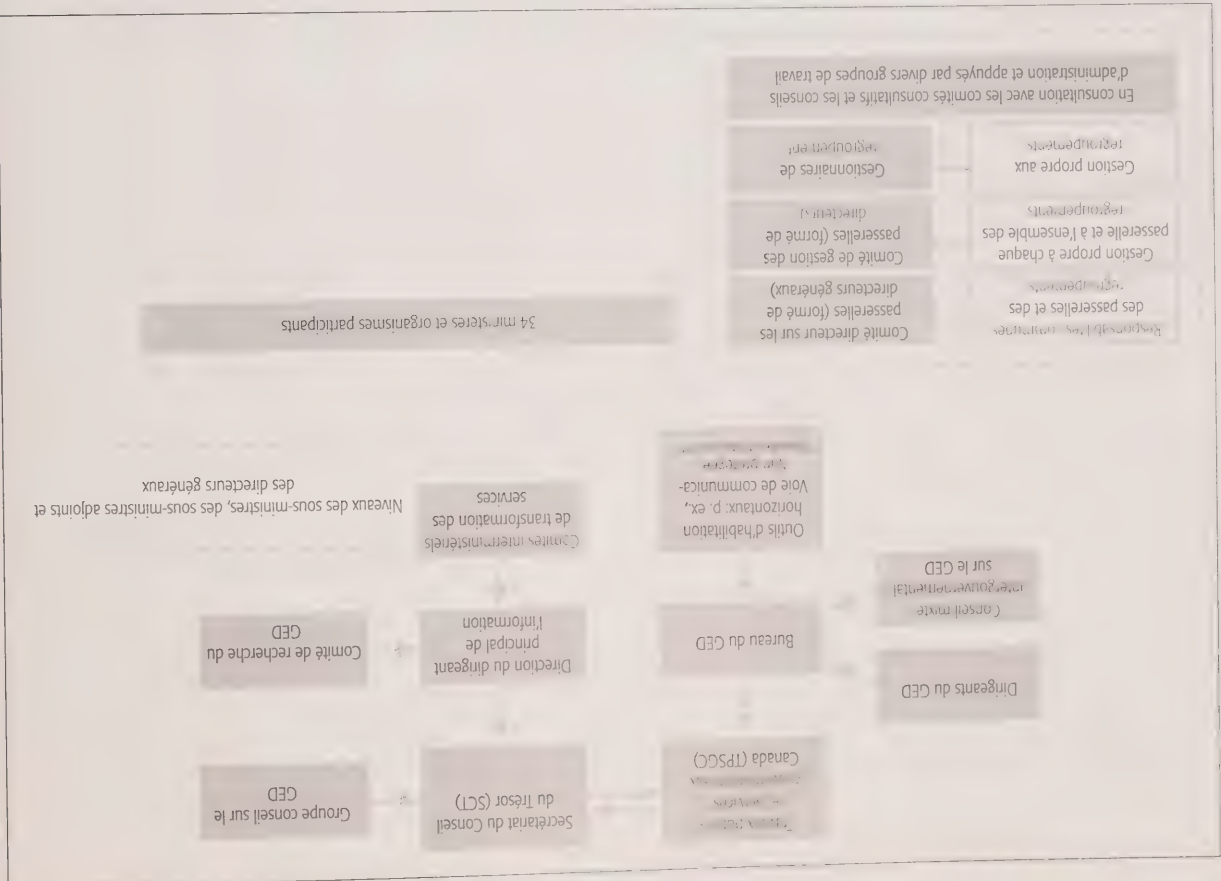
- le Comité de gestion des passerelles regroupait des directeurs du Site du Canada et des trois passerelles et était présidé par le directeur de la Direction des passerelles et des regroupements de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ce comité était chargé de fournir régulièrement une orientation stratégique, et de formuler des recommandations en matière de financement pour approbation par les niveaux de gestion supérieurs. Ce Comité est maintenant présidé par Service Canada;
- le Groupe de travail sur les passerelles, un comité opérationnel constitué de gestionnaires du Site du Canada et des trois passerelles, était responsable de la gestion de plusieurs sous-groupes de travail et de la formulation de recommandations destinées au Comité de gestion des passerelles, en vue de la prise de décisions stratégiques;
- la réunion des gestionnaires de regroupement était une réunion bimensuelle des gestionnaires du Site du Canada ainsi que des passerelles et des regroupements. Les directeurs de passerelle y assistaient aussi. Cette réunion servait à mettre les gestionnaires de regroupement au courant des évolutions et offrait un forum pour soulever les questions nouvelles;
- d'autres comités interministériels complétaient ces comités pour assurer une démarche pangouvernementale en matière de prestation de services et pour renforcer la présence du gouvernement du Canada dans Internet.

Un ensemble de comités interministériels, mis sur pied par la Direction du dirigeant principal de l'information du Secréariat du Conseil du Trésor, était chargé de l'orientation et de la coordination pangouvernementales pendant le cycle de vie du Gouvernement en direct, de même que de la prise de décisions efficace et responsable à tous les niveaux, des gestionnaires jusqu'aux sous-ministres. Ces comités ont assuré la participation interministérielle et facilité le développement de solutions communes pour des enjeux communs.

Les ministres du Conseil du Trésor ont supervisé l'initiative du Gouvernement en direct et les sous-ministres ont assumé un rôle de leader pour veiller à ce que leurs ministères et leurs organismes atteignent les objectifs de l'initiative. La gouvernance horizontale s'est avérée la clé de sa réussite.

Le même principe d'horizontalité s'applique aux passerelles et aux regroupements dont les comités de gouvernance sont composés comme suit :

- Le Comité directeur sur les passerelles, qui était formé de directeurs généraux et présidé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, comprenait des membres des trois passerelles, du Site du Canada et du Bureau du Gouvernement en direct. Le Comité directeur sur les passerelles a encouragé la prise de décisions horizontales, touchant l'ensemble des passerelles et des regroupements. Ce Comité est maintenant présidé par Service Canada;



clients pourront trouver des services et de l'information personnalisée en fonction de leurs besoins et nécessitant moins de frappe au clavier. La première démarche vers l'obtention de résultats mieux ciblés fut l'élaboration et la mise en place d'un processus qui permettait d'éliminer l'information et les liens périmés et superflus de l'index du moteur de recherche du gouvernement du Canada.

De plus, des pratiques exemplaires furent partagées avec d'autres ministères et organismes fédéraux afin de faciliter l'indexation de leurs sites au moyen du moteur de recherche du gouvernement du Canada. Des liens suggérés ont été mis en œuvre pour les initiatives, l'information et les services principaux. Ces liens facilitent l'accès à de l'information importante en permettant le mappage de mots clés correspondant à de l'information précise dans l'index. Le Site du Canada continue d'améliorer l'interface de recherche et les modèles en fonction de la réaction des clients.

Solution de gestion du contenu

Les passerelles et les regroupements du Gouvernement en direct ont effectué un investissement initial pour développer un outil commun centralisé afin d'appuyer les regroupements dans la gestion de leurs banques de contenu en direct. Les produits de ce projet sont à l'heure actuelle transférés et utilisés comme plate-forme pour une solution pangouvernementale plus élargie en matière de gestion du contenu du gouvernement du Canada. Grâce à cette solution, les intervenants pourront normaliser, gérer, échanger et publier le contenu et les métadonnées sur l'information, les programmes et les services pangouvernementaux en vue de leur prestation par voie électronique.

Gouvernance

Outils d'enquête

La réaction des clients est essentielle au développement pertinent et utile des passerelles et des regroupements. La réaction au moyen d'enquêtes a produit des renseignements précieux qui ont influencé directement le développement d'autres outils tels que le portail sans fil, et ont permis au Gouvernement en direct de se réorienter. Ce processus de réaction est circulaire, ce qui permet une réorientation constante en fonction du contexte.

Le Gouvernement en direct a développé un outil d'administration qui sera utilisé par les regroupements pour la création de sondages à l'interne et la collecte de données. L'outil a fait l'objet d'une évaluation complète des facteurs relatifs à la vie privée, et il s'est révélé conforme à la politique du Gouvernement en direct en matière de protection des renseignements personnels. Les questionnaires créés peuvent être personnalisés pour s'adapter aux sites d'hébergement, qui respectent les normes et les lignes directrices de la Normalisation des sites Internet⁽³⁾ — ce qui n'est pas le cas des produits commerciaux. À toutes les étapes du projet, les enquêtes ont permis d'évaluer la perception des clients en ce qui a trait à la prestation de services et d'informer les clients des améliorations apportées au site Web.

Outils et soutien communs

L'horizontalité de l'initiative du Gouvernement direct est la caractéristique qui la rend unique au gouvernement. L'horizontalité nécessite la mise sur pied d'une communauté de praticiens dans l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux afin de réaliser des économies et d'améliorer les services. Le développement et l'utilisation d'outils communs sont essentiels à la réussite. Le principe consiste à créer quelque chose, puis à le ré-utiliser. Les résultats sont très positifs.

Promotion

La promotion commune des services du gouvernement du Canada s'est avérée une réussite. La mise en commun des fonds et la promotion d'une présence unifiée du gouvernement du Canada permettent une utilisation économique et efficace de l'argent des contribuables. Le gouvernement du Canada a accru la reconnaissance de son image de marque grâce au regroupement de l'information selon des données démographiques communes. De plus, il a réalisé des économies en réduisant le nombre de petites activités de promotion au profit de campagnes de plus grande envergure et moins nombreuses ou de campagnes desquelles dérivent d'autres campagnes afin d'accroître de façon exponentielle la visibilité sur le marché.

En 2003-2004, un outil d'apprentissage électronique sur le Web (<http://explorer.lesiteseducanada.ca>) a été étudié, conceptualisé et mis en œuvre. Au cours de l'exercice suivant, il a été mis à l'essai et modifié. En 2005-2006, sa promotion au sein du gouvernement du Canada a visé les employés, particulièrement le personnel de première ligne, pour les encourager à utiliser le Site du Canada comme ressource lorsqu'ils répondent à des demandes de renseignements du public. L'outil

Paramètres communs

d'apprentissage électronique a été bien accueilli lors des essais initiaux auprès des groupes de consultation, où l'on a indiqué qu'il devrait être intégré à la formation pour l'orientation des nouveaux employés.

Un processus de consultation comprenant des ateliers sur les passerelles et les regroupements a été achevé en 2003, aboutissant à un ensemble complet de définitions normalisées grâce au consensus collectif. La définition de paramètres en tant qu'outil commun visait à établir :

- la terminologie relative aux paramètres Web communs;

- les méthodologies communes pour les paramètres Web;

- les paramètres Web exacts;

- les paramètres Web utiles pour la prise de décisions.

Les définitions communes et les normes de rapport sur le trafic Web ont été établies afin d'améliorer la gestion et la planification dans l'ensemble des passerelles et des regroupements, et pour définir des paramètres utiles pour la gestion de chaque site. Quatre paramètres ont été établis comme étant prioritaires pour la collecte et le rapport communs sur chaque site : pages consultées, nombre de visites, nombre de visiteurs et aiguilleurs. Les membres du Comité de gestion des passerelles du Gouvernement du Canada ont approuvé les définitions établies et les quatre principaux paramètres. L'établissement de rapports communs pour ces quatre paramètres a débuté en avril 2004, et des rapports trimestriels ont été établis pour chaque passerelle et leurs regroupements.

Un outil de recherche amélioré permettra le « regroupement dynamique », grâce auquel les

Exemples de services regroupés



Chercheur de prestations

Grâce au regroupement *Personnes handicapées en*

direct, les utilisateurs ont désormais accès à un

nouvel outil qui leur fournit un accès direct à

l'information sur les services et les programmes

de prestation fédéraux, provinciaux et

territoriaux. Pour accéder à l'outil, cliquez sur le

lien Chercheur de prestations dans le menu de

gauche, choisissez votre province ou territoire,

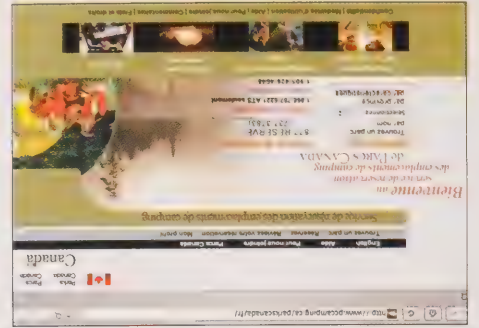
répondez aux questions, puis vous obtiendrez une

liste personnalisée de prestations auxquelles vous

pourriez être admissible.

Service de réservation — réservez en direct votre emplacement de camping dans un parc national

Le service de réservation de Parcs Canada est offert pour plus de 20 parcs nationaux dans



l'ensemble du Canada. Accessible en direct ou par téléphone, le service de réservation d'emplacement de camping rend le camping au Canada encore plus agréable. L'époque à laquelle il fallait faire la file pour obtenir un emplacement est révolue. En 2005, Parcs Canada a élargi le système de réservation en direct pour y inclure plus de la moitié des 40 parcs nationaux à travers le Canada. Pour réserver un site de camping, cliquez sur <http://www.pccamping.ca> ou composez le 1-877-RESEERVE. En 2004, 12 000 clients ont consulté le site de ce projet pilote. En 2005, plus de 75 000 réservations ont été faites auprès de Parcs Canada. En 2003, 95 p. 100 des clients ont fait leur réservation par téléphone; en 2004, leur proportion était de 79 p. 100. En 2005, on prévoit que 60 p. 100 des clients seront servis par téléphone. En 2001, les statistiques de Communication Canada indiquaient que 56 p. 100 des internautes avaient visité un site Web du gouvernement du Canada, tandis qu'en 2003, ce pourcentage est passé à 70 p. 100. Selon les statistiques de 2003, en moyenne, plus de 1 200 000 internautes ont visité le Site du Canada par mois et environ 190 000 internautes ont visité la passerelle des Canadiens et résidents. En 2004, plus de 2,2 millions d'ouvertures de session ont été effectuées pour le service Mon dossier, et un sondage récent réalisé auprès de la clientèle indique que plus de 80 p. 100 des utilisateurs sont satisfaits du service. Entre le 1er avril 2004 et le 13 février 2005, 31 p. 100 de tous les liens sélectionnés sur la page d'accueil du Site du Canada étaient vers l'une des trois passerelles. Le lien le plus populaire était la passerelle des Canadiens et résidents, qui a fait l'objet de 22 p. 100 des sélections.

Les réussites

- en participant activement :

– à plusieurs groupes de travail interministériels et en réunissant tous les dirigeants chargés des regroupements pour former un réseau d'expertise horizontal unique en son genre;

– à des activités de partenariats intergouvernementaux avec l'Ontario, la Colombie-Britannique, le Manitoba et l'Île-du-Prince-Édouard ainsi qu'avec le Conseil de la prestation des services du secteur public.

D'ici la fin de l'exercice 2006, les passerelles et les regroupements auront reçu un financement de 94,7 M\$ du Gouvernement en direct pour atteindre les objectifs fixés. Jusqu'à présent, ces fonds ont permis de créer de nombreux outils communs et d'apporter des mesures de soutien. À l'aide de ces apports, on a pu simplifier et uniformiser la prestation de services en direct et en faciliter l'accès pour les Canadiens, les entreprises de même que les non-Canadiens. Le tableau suivant illustre la répartition des fonds centraux (en milliers de dollars) qui ont été consacrés aux différentes composantes :

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Total
Site du Canada	2 622 \$	2 600 \$	2 970 \$	980 \$	565 \$	1 010 \$	10 747 \$
Passerelle des Canadiens	1 642 \$	15 187 \$	5 975 \$	8 028 \$	8 111 \$	4 877 \$	43 820 \$
Passerelle des entreprises	620 \$	2 372 \$	2 765 \$	2 996 \$	2 939 \$	3 380 \$	15 072 \$
Passerelle des Non-Canadiens	402 \$	3 632 \$	2 620 \$	2 441 \$	2 467 \$	3 440 \$	15 002 \$
Commun (général)	55 \$	154 \$	2 070 \$	3 300 \$	2 317 \$	2 168 \$	10 064 \$
Arrondissement	5 341 \$	23 945 \$	16 400 \$	17 745 \$	16 400 \$	14 875 \$	94 706 \$
	1 \$				1 \$		1 \$

*en milliers

Les outils efficaces, le soutien et l'accessibilité ont été essentiels à l'atteinte de l'objectif du Gouvernement en direct consistant à établir une démarche pangouvernementale en matière de prestation de services axés sur les clients. Pendant six ans, les responsables des passerelles et regroupements ont évalué et mesuré les résultats de cet investissement au moyen de recherche, et les constatations ont indiqué une augmentation constante et considérable de l'utilisation du Site du Canada ainsi que des passerelles et des regroupements.

L'utilisation par les Canadiens, les entreprises et les clients internationaux est attribuable en grande partie au fait qu'ils sont davantage sensibilisés aux services, et leur accès est plus rapide et plus facile. Une recherche sur l'opinion publique a été entreprise pour évaluer les perceptions, les préférences et les besoins des clients à différents moments des diverses étapes de la mise en œuvre.

Site du Canada, passerelles et regroupements



Le Site du Canada ainsi que les passerelles et les regroupements sont les pierres angulaires les plus visibles du Gouvernement en direct. Étant le portail Web principal du gouvernement du Canada, le Site du Canada fait l'objet d'améliorations régulières afin de promouvoir les priorités du gouvernement, notamment l'amélioration du service aux citoyens, le renforcement de la présence et de la visibilité du gouvernement fédéral et un engagement concret quant à l'accès du public aux services et aux programmes gouvernementaux.

Les passerelles constituent les principaux points d'accès aux services du gouvernement du Canada. Les segments d'utilisateurs clés sont : les Canadiens et les résidents, les non-Canadiens et les entreprises canadiennes. Dans chaque segment, l'information et les services sont organisés par sujet, par public cible ou par besoin plutôt que par programme ou par ministère. Le Site du Canada est conçu de manière à assurer une navigation intuitive selon les besoins des utilisateurs. Il évolue continuellement et son développement repose sur la recherche effectuée auprès des clients (commentaires obtenus en direct, sondages et essais auprès des groupes de consultations) et sur les consultations permanentes avec les intervenants et les partenaires fédéraux.

Les passerelles et les regroupements renforcent la présence du gouvernement du Canada sur le Web :

- en assumant un rôle de leader dans l'établissement de normes communes et dans l'apport d'outils et de mesures de soutien qui se fondent sur les commentaires des partenaires et des intervenants, permettant ainsi une application uniforme des pratiques dans l'ensemble du gouvernement. Ces pratiques comprennent un cadre de responsabilité commun pour la mesure du rendement, une solution de gestion du contenu, un ensemble de paramètres communs, un outil d'enquête en direct, une promotion coordonnée et la recherche auprès de la clientèle;



- en observant une approche tant d'entreprise qu'horizontale en matière de prestation de services;
- en faisant la promotion des principes communs de la vision du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la prestation de services (accent sur les clients, horizontalité et responsabilisation);

Projets d'apprentissage et de transformation

L'initiative du Gouvernement en direct fait la promotion d'une démarche consistant à apprendre par expérimentation pour tirer des leçons importantes qui seront très utiles lorsque nous nous aventurerons sur les territoires vierges de la prestation de services amalgamés entre les ordres de gouvernement.

Les citoyens d'abord et de nombreuses autres études formulent clairement les attentes des citoyens à l'égard d'une prestation de services uniforme et « sans fausse route » entre les ordres de

gouvernement. Toutefois, le regroupement de ces services lorsqu'ils sont offerts en direct s'est avéré complexe. Le processus itératif utilisé pour concevoir le Site du Canada constitue un bon exemple des difficultés rencontrées lors de l'interprétation et de la mise en œuvre des préférences des citoyens. Après son lancement et sa mise à l'essai initiaux en 2000, le Site du Canada a été restructuré en fonction d'une recherche approfondie et a été organisé

principalement par sujet, par public cible et, dans certains cas (par exemple, les jeunes et les aînés), par événements démographiques. En janvier 2001, il a été lancé de nouveau suite à d'autres modifications. En 2002, la recherche approfondie et les essais auprès de groupes de consultation ont révélé un aspect insoupçonné concernant les préférences des citoyens en ce qui a trait à la représentation intergouvernementale. La recherche⁽¹⁵⁾ a montré que les utilisateurs

souhaitaient accéder à l'information de tous les ordres de gouvernement, qu'ils étaient désireux de distinguer quels services étaient offerts par le gouvernement du Canada et par les gouvernements provinciaux, mais qu'ils voulaient aussi accéder à l'information de manière souple.

La complexité de la transformation intergouvernementale n'a cependant pas empêché les gouvernements de collaborer pour faire progresser les projets et l'apprentissage. Par exemple, l'Agence du revenu du Canada a

Le prochain enjeu

introduit un numéro d'entreprise qui est un identificateur unique utilisé activement par 4 766 000 entreprises au Canada. D'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada et six provinces ont adopté le numéro d'entreprise. Par conséquent, le monde des affaires peut s'inscrire par voie électronique à des programmes multiples dans plusieurs administrations à la fois.

Le paysage de la prestation de services du secteur public canadien a beaucoup changé grâce à l'initiative du Gouvernement en direct. Au moment où l'intérêt à l'égard de la prestation, de l'amélioration et de la transformation des services commençait à naître dans l'ensemble des administrations du Canada, l'initiative du Gouvernement en direct a été une force dominante dans le développement du dialogue et l'évolution des nouveaux modèles de service.

En 2005-2006, on note la présence d'une communauté de praticiens dans l'ensemble du pays ainsi que la manifestation d'un leadership, d'un savoir-faire et d'un engagement envers la transformation de service au sein de plusieurs ordres de gouvernement. Des bases solides, comme la Voie de communication protégée et le Programme de transformation opérationnelle, ont été concrétisées avec succès et une culture d'expérimentation en collaboration est bien établie. Des problèmes techniques et autres liés aux processus continueront de faire surface. Néanmoins, la prochaine difficulté à surmonter dans la transformation des services axés sur les citoyens concerne les questions de gouvernance et les enjeux politiques liés à la prestation de services intégrés. Le problème sera de trouver les moyens d'encourager la participation d'un plus grand nombre de citoyens, de fonctionnaires et de politiciens à un processus de transformation de services qui respecte les responsabilités et la culture des différents ordres de gouvernement.

possible, les processus administratifs doivent être plus interopérables et intégrés dans l'ensemble du gouvernement. L'initiative du Gouvernement en direct a démontré ce qui peut être accompli lorsque différents intervenants partagent une compréhension commune et adoptent une démarche uniforme en ce qui a trait à la fourniture d'information et de services en direct.

Pour faire progresser davantage le dossier, le gouvernement du Canada a créé en 2002 le Programme de facilitation de la transformation opérationnelle. La boîte à outils du programme utilise le modèle de référence stratégique du gouvernement du Canada pour fournir des modèles, des méthodes et des lignes directrices afin d'en approfondir la compréhension et d'adopter une démarche uniforme en vue de cerner les possibilités d'amélioration de service dans toutes les administrations, puis d'établir les stratégies de transformation et de conception opérationnelles pour les mettre en œuvre. La trousse offre une méthodologie itérative pour élaborer les visions, les stratégies et la conception au moyen du modèle de référence stratégique afin de faciliter la coordination, la gestion et la mise en œuvre des initiatives de transformation au sein des administrations et entre celles-ci.

À l'heure actuelle, les travaux hautement stratégiques de l'architecture opérationnelle d'entreprise sont seulement réalisés de manière sérieuse dans les organisations d'avant-garde. Au gouvernement, les recherches révèlent qu'ils sont encore moins fréquemment réalisés de manière globale. Par conséquent, les progrès accomplis par le gouvernement fédéral canadien est digne de mention. La mise en œuvre du PFTO [Programme de facilitation de la transformation opérationnelle] canadien engendre des possibilités d'amélioration très stratégiques pour la réalisation d'un gouvernement plus axé sur les citoyens.

Gartner Inc., juin 2005

Depuis 2002, plusieurs projets intergouvernementaux ont utilisé la boîte à outils en partie ou en totalité de pair avec le modèle de référence stratégique des gouvernements canadiens. Un bon exemple est le projet de mappage des services aux aînés, qui a débuté en décembre 2003. Ce projet utilisait la boîte à outils du Programme de facilitation de la transformation opérationnelle pour cerner, analyser et harmoniser les services destinés aux aînés. Les participants provenaient de quatre ministères fédéraux ainsi que du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises de l'Ontario, du Secrétaire aux affaires des personnes âgées de l'Ontario et du ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario. Cette province a aussi demandé à la municipalité régionale de Niagara de désigner des représentants pour ses services communautaires, sa santé publique et ses services de police. Les participants ont défini une vision commune pour les services destinés aux aînés. Parmi les 203 services désignés par les administrations, 122 améliorations de service ont été générées, et 47 de celles-ci ont été regroupées dans 7 possibilités de transformation. Ce projet illustre le potentiel énorme d'une démarche commune et rigoureuse en matière de conception de la transformation opérationnelle et d'architecture d'entreprise dans toutes les administrations. Ceci étant dit, en 2005, l'Institut des services axés sur les citoyens (<http://www.iccs-isac.org/tra/default.asp>) a convenu d'agir en tant que carrefour de la boîte à outils du Programme de facilitation de la transformation opérationnelle.

Les discussions avec les provinces et les municipalités ne progressent pas toutes à la même vitesse en ce qui a trait aux meilleures façons de fournir aux citoyens une démarche coordonnée et rentable pour échanger de manière protégée avec tous les ordres de gouvernement.

Un exemple concret du potentiel intergouvernemental de la Voie de communication protégée est le projet pilote du Système national d'achèvement des données. Lancé en 2004, sa première étape touchait la validation des renseignements sur l'état civil (comme les naissances et les décès) contenue dans les registres des provinces et des

territoires afin de simplifier les formalités liées aux programmes concernés. Par exemple, Passeport Canada doit vérifier la date et le lieu de naissance des demandeurs avant de délivrer un passeport. Cette vérification est facile si elle est effectuée par voie électronique. En 2005, les gouvernements de la Colombie-Britannique et de l'Alberta, Statistique Canada, Passeport Canada et l'Agence du revenu du Canada ont mis en place un projet pilote.

Une démarche et un contexte communs pour la transformation opérationnelle

Bien que des progrès importants aient été réalisés depuis l'introduction des services en direct, il est clair qu'une transformation à grande échelle est la seule manière de maintenir l'amélioration continue des services et d'accroître leur efficacité. Pour réaliser une vision où les personnes, les organisations et les entreprises peuvent utiliser les programmes et les services du gouvernement de la manière la plus uniforme et la plus pratique



Création d'outils de base clés

La voie électronique ne représente qu'une des étapes de la transformation de la prestation multimodale de services. La conception et le développement de l'infrastructure électronique pour soutenir la prestation de services axée sur les clients, souple, économique, accessible, fiable et protégée nécessite un travail énorme. Ce travail touchera deux domaines :

- l'infrastructure commune protégée : créer la plate-forme de services électroniques commune qui permet la prestation de services intégrés et favorise l'accès protégé par Internet, par téléphone et en personne;

- les politiques, les normes et l'architecture d'entreprise : traiter les enjeux liés à la gestion de l'information, à la protection de la vie privée et à la sécurité pour accroître la confiance à l'égard des services en direct et définir une démarche uniforme en ce qui a trait à la transformation des activités dans l'ensemble des administrations en vue de la conception et de la mise en œuvre des services intégrés.

Depuis le début de l'initiative du Gouvernement en direct, la protection de la vie privée et la sécurité sont reconnues comme des enjeux majeurs auxquels tous les gouvernements sont confrontés pendant la mise en place en direct de leurs services transactionnels. Ces enjeux prennent de nos jours encore plus d'importance, en raison de la croissance du vol d'identité. Les plus petits gouvernements y sont particulièrement vulnérables. Dans un monde où la prestation de services publics est de plus en plus intégrée, tous les gouvernements devraient être en mesure d'adopter des solutions d'avant-garde. Malheureusement, de telles solutions dépassent probablement les moyens financiers des administrations du Canada, sauf les plus grandes.

Valeur ajoutée intergouvernementale de la Voie de communication protégée

Tous les ordres de gouvernement ont compris que des solutions de sécurité communes sont une condition préalable à l'intégration verticale des services publics en fonction des clients communs. Selon le point de vue du gouvernement fédéral, l'absence de telles solutions compromet fondamentalement le principe selon lequel tous les citoyens canadiens, qu'ils demeurent en milieu urbain, rural ou éloigné, devraient profiter des investissements du Gouvernement en direct. Sa vision consistant à utiliser les technologies de l'information pour accroître l'accès des Canadiens aux services intégrés axés sur les citoyens, en tout temps, en tout lieu et dans la langue officielle de leur choix, ne serait de toute évidence pas réalisable sans une infrastructure commune protégée. Elle ne serait pas non plus réalisable en l'absence des politiques et des normes nécessaires qui garantissent que l'information est recueillie, modifiée et communiquée uniquement pour les besoins visés et dans le respect intégral des prescriptions législatives.

Avant le lancement du Gouvernement en direct, les travaux conceptuels sur la Voie de communication protégée progressaient dans le cadre de l'initiative de l'infrastructure stratégique de gestion de l'information et de technologie de l'information, un programme interministériel coordonné par la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada. Ces travaux préliminaires se sont avérés un avantage majeur. Grâce au financement du Gouvernement en direct, la Voie de communication protégée a pu passer à l'étape de mise en œuvre et offrir le fondement technique sur lequel s'appuieront la collaboration intergouvernementale et l'intégration verticale des services. Le portefeuille des compétences et des services de la Voie de communication protégée facilite les transactions hautement protégées avec le

défis au sein du secteur public canadien.

L'évolution de la Conférence nationale annuelle Traverser les frontières reflète celle du programme du Gouvernement en direct. Lancée en 1997,

Traverser les frontières portait principalement sur un programme de recherche et de consultation axé sur le gouvernement, la technologie, la

démocratie et les citoyens. En 2004, le Conseil national Traverser les frontières a été formé pour agir à titre de promoteur de la transformation et de

de l'amélioration de la gouvernance et de l'administration publique au XXI^e siècle. Le programme de 2005 met l'accent sur le développement d'un modèle d'engagement, prévoyant entre autres des tentatives visant à

porter les enjeux liés à la transformation des services directement dans l'arène politique en

instituant un dialogue avec le Conseil de la fédération. La Conférence annuelle du Lac Carling, une

initiative qui réunit les intérêts des secteurs public et privé en matière de technologie et de gouvernement électronique, offrirait

traditionnellement à tous les ordres de gouvernement une fenêtre sur la collectivité élargie de la technologie de l'information et des

services. Le Conseil mixte profite de la Conférence du Lac Carling pour solliciter et valider les recommandations et les avis ayant trait aux

priorités et aux enjeux. Les recommandations de la Conférence du Lac Carling de 2005 touchant les domaines de la recherche, de la protection de la

vie privée, de la mise en correspondance des services, de l'authentification et des services partagés sont en harmonie avec le programme du

Gouvernement en direct et permettent de renforcer et de confirmer son orientation.

garde de l'outil a été confiée à l'Institut des services axés sur les citoyens avec l'appui des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux;

• *L'étude Les citoyens d'abord*, une série de sondages d'avant-garde menés en 1998⁽³⁸⁾, 2000⁽³⁵⁾, 2003⁽³⁶⁾ et 2004⁽³⁷⁾. Elle a

fourni la perspective des citoyens sur les tendances et les attentes en matière de services publics;

• *L'accent sur les entreprises*⁽⁴⁰⁾, une initiative de recherche en collaboration touchant

plus de 20 organisations du secteur public canadien qui explore les services fournis par le gouvernement aux entreprises selon

le point de vue des entreprises. Relever le défi de la gouvernance intergouvernementale

Bien que la collaboration intergouvernementale dans les domaines de la recherche, du développement de l'infrastructure et des projets

pilotes en matière de services ait été une réussite, les enjeux liés à l'intégration verticale de la

prestation de services axée sur la clientèle entre les ordres de gouvernement ont vite fait surfaça.

L'atteinte du niveau d'intégration suggéré dans des études comme *Les citoyens d'abord* est difficile à cause des obstacles liés à la gouvernance et

directement imputables aux facteurs politiques et à la structure du régime parlementaire du Canada. En mai 2003, la Direction du dirigeant principal

de l'information du gouvernement du Canada a demandé au professeur Kenneth Kernaghan, de l'Université Brock, de se pencher sur la question.

Dans son rapport intitulé *Integrated Service Delivery : Beyond the Barriers*⁽³⁴⁾, le professeur cerne et examine les défis de gouvernance que pose la prestation de services verticale. Entre 2000 et 2005, l'augmentation du nombre d'initiatives de collaboration parallèles comme Traverser les frontières et la Conférence annuelle du Lac Carling illustrent l'intérêt accru que suscitaient ces

Création de réseaux d'échange de pratiques

- des projets d'apprentissage et de transformation : exploration des services intégrés grâce à des projets pilotes, à la recherche et à la collaboration pour faire l'essai de nouvelles théories, élargir l'expérience pratique en ce qui a trait au travail de collaboration et servir de laboratoire pour les mécanismes nouveaux qui n'ont pas été mis à l'essai.

Lorsque l'initiative du Gouvernement en direct a été lancée en 1999, son programme ambitieux et de grande envergure a accru sa visibilité dans la fonction publique du Canada. La recherche, les projets de développement, les consultations avec les citoyens et le développement de l'infrastructure de technologie de l'information ont été observés avec intérêt par tous les ordres de gouvernement. Le Gouvernement en direct a cherché activement à partager ses connaissances et ses réalisations avec les autres administrations, partant du fait qu'il était nécessaire d'accroître la sensibilisation, de perfectionner les compétences et de promouvoir l'amélioration des services. La recherche en constante évolution ainsi que les travaux et les stratégies de développement de l'initiative ont souvent été présentés aux hauts représentants de la fonction publique de tous les gouvernements, à des fins d'examen et de discussion dans le cadre de forums nationaux comme le Réseau du service axé sur les citoyens. Les participants ont compris qu'un vrai modèle axé sur les citoyens nécessiterait en bout de ligne une certaine mesure de collaboration entre les administrations.

L'investissement continu du gouvernement fédéral dans la recherche, dont celui-ci partage les résultats avec les autres ordres de gouvernement grâce au Réseau du service axé sur les citoyens, au Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public et à d'autres forums, a renforcé le besoin de collaboration

intergouvernementale sur le plan de la prestation de services. Une étude⁽⁹⁾ réalisée en 2003 sur la prestation de services multimodale a révélé qu'il y avait un consensus chez les participants de tous les groupes selon lequel le gouvernement fédéral devrait intégrer la prestation de services avec les autres ordres de gouvernement. (traduction libre)

En 2002, deux entités intergouvernementales, le Conseil de la prestation de service du secteur public et le Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public, ont reconnu la valeur intrinsèque des communautés de la prestation de services et des technologies de l'information dans la croissance du programme de transformation de service du secteur public. Les deux entités, qui travaillent ensemble en tant que Conseil mixte, ont officialisé la relation et dressé un plan stratégique conjoint de deux ans.

Le plan stratégique conjoint, élaboré par la collectivité des passerelles et des regroupements, s'inscrivait bien dans le cadre de la stratégie du Gouvernement en direct visant à financer les projets de collaboration et à tirer parti de l'orientation du gouvernement du Canada vers la transformation de service avec des partenaires provenant de toutes les administrations. Le fait que le plan stratégique conjoint de 2002 porte principalement sur les partenariats, les initiatives de coopération intergouvernementale et l'évolution du programme de prestation de services a renforcé les arguments en faveur du soutien du gouvernement du Canada envers les activités conjointes, notamment :

- la création de l'Institut des services axés sur les citoyens, un centre d'expertise de renommée mondiale et un promoteur indépendant des services axés sur les citoyens dans l'ensemble des voies de prestation et du secteur public;
- la création de l'Outil de mesures communes⁽⁹⁹⁾, un outil de comparaison électronique et un dépôt de données reconnu à l'échelle internationale et utilisé par les organisations du secteur public. La

Travailler avec d'autres administrations gouvernementales

« Les particuliers, les entreprises et les communautés d'intérêts ne distinguent pas ou ne comprennent pas nécessairement les mandats et responsabilités des divers ordres de gouvernement... Les Canadiens et les Canadiennes qui communiquent avec un gouvernement par Internet, au téléphone ou en personne veulent pouvoir accéder aux services offerts par tous les ordres de gouvernement. » (31)

Les sites Web et les services en direct intergouvernementaux fondés sur les besoins des clients ont toujours été perçus comme une priorité importante et permanente du Gouvernement en direct. Un grand nombre des services électroniques qui ont connu un succès et dont l'initiative du Gouvernement en direct proposait de tirer parti – le Réseau canadien de la santé, les Centres de services aux entreprises du Canada, Équipe Canada Inc et MERX, le service électronique d'appels d'offres du gouvernement – avaient une portée intergouvernementale.

Selon l'étude *Les citoyens d'abord*, il est évident que les citoyens et les entreprises veulent obtenir des services simples, uniformes et efficaces de tous les ordres de gouvernement.

En mettant à profit la perspective du client ou du citoyen et en tirant parti des synergies possibles entre les ordres de gouvernement en ce qui a trait à la prestation de services, aux normes, aux systèmes et aux infrastructures de prestation, on parviendra à fournir de façon plus économique les services aux contribuables et à améliorer le service pour les citoyens canadiens, les entreprises canadiennes et les clients internationaux. Cette condition est un facteur puissant qui oriente le travail qu'effectue Gouvernement en direct avec

les gouvernements territoriaux et provinciaux et avec les administrations municipales. La collaboration intergouvernementale, qui s'illustre par l'échange d'information, la recherche et les connaissances, s'est avérée efficace pour faire progresser la prestation de services au-delà du niveau atteignable par un ordre de gouvernement travaillant seul.

Pour favoriser la collaboration intergouvernementale en matière de transformation de service, l'initiative du Gouvernement en direct a fourni du leadership et du soutien dans trois domaines principaux afin de créer :

- un réseau national d'échange de pratiques en matière de transformation de service : transmission des connaissances et de l'expérience et création de réseaux et de partenariats entre les représentants de la prestation de services de tous les paliers de gouvernement dans l'ensemble du Canada;
- des outils de base clés : éléments communs de la législation, de la normalisation, de la sécurité et de l'authentification qui éliminent les obstacles et permettent l'interopérabilité et l'intégration;



Mettre à profit les antécédents du Canada

La transition du gouvernement fédéral vers l'environnement en direct est un élément important de la stratégie consistant à accélérer la participation du Canada à l'économie numérique. Étant donné que 20 p. 100 des visiteurs des sites Web fédéraux proviennent de l'extérieur du pays, le Canada a l'occasion de se présenter comme un pays dont le gouvernement est moderne, un pays agréable à visiter, où il fait bon vivre et faire affaire.

Cette étude⁽²⁹⁾ vise principalement à comprendre les répercussions d'Internet sur le taux d'utilisation des services du gouvernement en direct par les citoyens. Elle établit des repères généraux par pays et compare les différences en ce qui concerne les niveaux d'utilisation des services entre les pays. Ce qui retient particulièrement l'intérêt de Gouvernement en direct, c'est que l'étude traite du sentiment de confiance du citoyen envers la sécurité et la fiabilité des renseignements quant à ce mode de prestation.

En 2003, le Canada s'est classé au sixième rang, après le Danemark, la Norvège, la Finlande, Singapour et les Pays-Bas. Même si la plupart des pays occupant les premiers rangs ont connu une augmentation semblable de la confiance perçue envers l'information offerte par le gouvernement en direct et l'utilisation des services en direct, le Canada a connu un accroissement du sentiment de confiance envers la sécurité sans que le taux d'utilisation n'augmente de façon similaire.

Office of e-Envoy du Royaume-Uni

Les résultats de la première étude parrainée par l'Office of e-Envoy et le Département of Trade and Industry du Royaume-Uni, qui ont été publiés en 2002⁽⁴⁴⁾, visaient à évaluer la réussite du Royaume-Uni à devenir « l'environnement le plus efficace au monde pour le commerce électronique ».

(traduction libre) L'étude portait sur les interactions entre les citoyens, les entreprises et le gouvernement des pays qui « tirent parti de la technologie en direct pour procurer un bien social ou économique ». (traduction libre) L'étude quantitative portait sur quatre catégories : les environnements du commerce électronique et du gouvernement électronique, l'état de préparation du pays, l'acceptation et l'utilisation ainsi que le taux d'incidence ou d'adoption.

Le Canada a décroché la troisième place parmi les neuf pays évalués, après les États-Unis et le Royaume-Uni. Le Canada a été reconnu pour sa prestation d'avant-garde des services axés sur les utilisateurs et pour son utilisation exhaustive de la recherche sur la clientèle et des groupes de consultation pour y parvenir. Il a aussi été félicité pour sa politique visant à élargir la portée et à accroître la qualité de l'infrastructure nationale. Le Canada a été désigné comme le chef de file compte tenu du bas prix de l'accès à large bande offert aux entreprises et aux particuliers et de la disponibilité la plus élevée de l'accès à large bande. Par contre, ses faiblesses comprennent l'incidence sur les citoyens et, au niveau des entreprises, l'état de préparation, l'acceptation et les répercussions. L'étude suggère au Canada d'offrir des transactions en direct plus complexes et d'intégrer les processus opérationnels grâce à la gestion des relations avec la clientèle.

Université Brown : Le gouvernement électronique à l'échelle mondiale

En 2004, le Canada a décroché la cinquième place. Même si les pointages étaient très rapprochés entre les pays occupant les premières places, le Canada a été dépassé sur le plan des télécommunications, tandis que le Danemark et la Suède se sont surclassés en ce qui a trait aux aspects des utilisateurs des services sans fil et de l'utilisation de l'accès mobile à Internet.

L'Université Brown située à Providence, au Rhode Island, produit un rapport annuel sur la politique gouvernementale. Ce rapport mesure et compare le gouvernement électronique et la fourniture d'information et de services en direct dans 198 pays et dix régions du monde. Portant principalement sur les fonctions essentielles du gouvernement telles que la santé, les ressources humaines, l'imposition et l'éducation, le rapport examine les fonctions disponibles sur les sites Web des gouvernements nationaux et les services offerts. Il évalue l'accessibilité à l'information, la prestation de services et l'accès par le public. Son analyse contient certaines des politiques clés et des normes prioritaires du Gouvernement en direct, comme l'accès pour les personnes handicapées, la protection de la vie privée et la sécurité des transactions en direct.

Le classement du Canada continue de s'améliorer, pour occuper la troisième place en 2003⁽⁴⁵⁾. Ce rapport souligne les forces du Canada en ce qui concerne l'accès aux publications, les bases de données consultables ainsi que ses politiques touchant la sécurité et la protection de la vie privée. Les faiblesses comprennent la prestation de services en direct de bout en bout et la facilitation de l'accès pour les personnes handicapées.

Comme l'indique le rapport sur le *Rendement du Canada de 2004*⁽²⁴⁾, l'analyse de 2004 du Conférence Board du Canada a attribué la deuxième place au Canada, qui suivait les États-Unis pour la quatrième année consécutive. La principale recommandation du rapport à l'égard du Canada consistait à renforcer son engagement à accroître sa connectivité et à encourager une demande et une utilisation accrues dans tous les secteurs pour stimuler l'innovation, l'augmentation de la productivité et la croissance économique.

Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies

Le Global E-Government Readiness Report⁽⁴¹⁾ évalue

les 191 pays membres des Nations Unies. Il utilise un indice agrégatif sur l'état de préparation du gouvernement électronique, comprenant une évaluation des sites Web, de l'infrastructure des télécommunications et de la capacité en matière de ressources humaines. Il fait aussi appel à un indice sur la participation électronique pour mesurer le degré d'engagement des citoyens envers la prestation de services et la politique gouvernementale. Le rapport traite

particulièrement des questions et des enjeux liés aux écarts touchant l'accès et les possibilités de développement offertes aux pays par les technologies de l'information.

Le Canada a toujours occupé une place parmi les dix premiers pays. Bien qu'il soit passé de la sixième à la septième place en 2004, son pointage relatif à l'indice de préparation au gouvernement électronique était plus élevé que l'année précédente. Pour ce qui est du pointage relatif à l'indice de participation électronique, le Canada occupe la troisième place, après le Royaume-Uni et les États-Unis.

Cette étude désigne toujours le Canada comme le pays ayant l'un des programmes de gouvernement électronique les plus complets et

conviviaux au monde. Le sondage indique que le Site du Canada constitue un excellent exemple de portail d'accès unique. Il reconnaît aussi le leadership du Canada en matière d'élaboration de politiques et de normes. En 2003, l'étude⁽⁴²⁾ soulignait que le Canada était le premier pays au monde à rendre obligatoires les évaluations des facteurs relatifs à la vie privée pour tous les programmes et les services susceptibles de comporter des enjeux relatifs à la protection des renseignements personnels.

L'étude de demande aux leaders mondiaux, dont le Canada, de favoriser les changements institutionnels et les structures réglementaires afin d'exploiter les possibilités de développement complet des technologies de l'information, en adoptant un modèle de réseau plutôt qu'un modèle administratif hiérarchique ainsi qu'en faisant la promotion de la sensibilisation et de la participation des citoyens (adoption).

Indice de la société de l'information d'International Data Corporation

Cet indice⁽³²⁾ mesure la capacité des pays à participer à la révolution informationnelle au moyen des technologies de l'information. L'indice de la société de l'information regroupe 15 variables touchant quatre domaines : les ordinateurs (p. ex., les ordinateurs à la maison et les dépenses en technologie de l'information en tant que portion du produit intérieur brut), Internet (p. ex., nombre d'utilisateurs d'Internet et pourcentage d'utilisateurs ayant accès à Internet à la maison), les télécommunications (p. ex., utilisation de l'accès à large bande et services sans fil) et la capacité de la société à utiliser les technologies de l'information (p. ex., niveau d'instruction scolaire et libertés civiles).

Gouvernement en direct en matière de politiques et de normes, comme les questions liées à la protection de la vie privée et à l'accès pour les personnes handicapées. Le Canada a tout de même acquis un statut mondial en ce qui a trait au développement du gouvernement électronique — une réalisation remarquable, étant donné que l'économie et la population du Canada sont plus petites que celles de nombreux pays qu'il a surpassés et que les enjeux auxquels il est confronté sur le plan géographique sont plus importants.

Accenture

L'étude annuelle d'Accenture sur le leadership en matière de gouvernement électronique fait appel à des indicateurs et à une méthodologie pour évaluer les progrès des pays en matière de gouvernement électronique qui correspondent le plus aux objectifs et à la portée du Gouvernement en direct. Les améliorations qui ont été apportées au fil des années à sa stratégie d'évaluation et les nouveaux indicateurs employés illustrent l'évolution du Gouvernement en direct — l'accent qui était autrefois mis sur la présence du gouvernement dans Internet et la prestation de services en direct est désormais sur un modèle de transformation multimodale des services, axé sur les citoyens et plus raffiné qui vise à obtenir de meilleurs résultats et une valeur accrue des investissements du secteur public dans les programmes et les services.

En 2003, Accenture⁽⁴³⁾ a désigné le Canada comme étant le seul pays évalué dont le gouvernement a commencé à évoluer vers la transformation de service, en ne considérant pas le gouvernement électronique comme une initiative distincte, mais comme un élément intrinsèque d'une démarche multimodale intégrée visant l'amélioration des services aux clients.

L'enquête la plus récente d'Accenture portait non seulement sur la maturité des services (le degré avec lequel un gouvernement a développé une

Conférence Board du Canada

présence en direct en fonction de l'ampleur et de la profondeur des services), mais aussi sur la maturité du service à la clientèle, qui mesure la portée avec laquelle les organismes du gouvernement gèrent les interactions avec leurs clients et fournissent les services de manière intégrée dans toutes les voies de communication. Accenture a pu ainsi quantifier les gains au-delà des aspects des services qui ont trait uniquement au gouvernement électronique, et a modifié considérablement le classement de nombreux pays, mais pas celui du Canada — qui conserve la première place. La nouvelle méthodologie a permis d'agrandir l'écart entre le Canada et son concurrent le plus rapproché, les États-Unis. Bien que tous les aspects de l'approche du Canada aient été acclamés, le seul point négatif signalé était que le programme de transformation de service devrait passer plus rapidement à la mise en œuvre pour répondre aux attentes grandissantes des citoyens canadiens en ce qui a trait aux services unifiés et intergouvernementaux.

L'évaluation annuelle du Conférence Board porte sur les progrès du Canada en matière de connectivité, particulièrement « la disponibilité et l'utilisation des technologies de l'information et des services connexes pour faciliter les communications, les interactions et les transactions, en tout temps et en tout lieu ».

Le Conférence Board a défini un indice qui évalue la fourniture des produits et des services des technologies de l'information, leur prix, leur utilisation et la demande pour ceux-ci. Les indicateurs ont été pondérés, puis les pointages ont été classés en utilisant les données crédibles et comparables de dix pays (les membres du G7, l'Australie, la Finlande et la Suède).

Moins de deux ans après le lancement de l'initiative du Gouvernement en direct, des organisations internationales et d'autres gouvernements ont loué les efforts déployés par le gouvernement du Canada. Entre 2001 et 2005, de nombreuses évaluations visant à comparer les progrès de différents pays en matière de gouvernement électronique ont été menées par des institutions et des organisations aussi diverses que le Forum économique mondial, les Nations Unies, la Economist Intelligence Unit, le Conference Board du Canada et Accenture — une société internationale de conseil en gestion. En 2005, Accenture a attribué la première place au Canada pour la cinquième année consécutive⁽²⁸⁾. Le tableau ci-dessous indique certaines des organisations qui ont mené et publié des analyses comparatives des pays en matière de gouvernement électronique, le nombre de pays évalués et le classement qu'ils ont attribué au Canada de 2001 à 2005.

L'évaluation des forces et des faiblesses Le Canada a constamment occupé une place parmi les dix premiers pays, et souvent parmi les cinq premiers, au cours des évaluations portant sur le gouvernement électronique. Différentes organisations ont examiné et évalué différents aspects du gouvernement électronique — de l'accent sur les utilisateurs, à la connectivité, à l'utilisation des services en direct, jusqu'à la convivialité des sites Web. Certaines évaluations portaient sur l'utilisation des technologies de l'information par le gouvernement dans le but d'intégrer les services dans l'ensemble des voies, d'améliorer le service et de combler le fossé numérique. D'autres portaient sur la robustesse de l'infrastructure des télécommunications et le climat économique général pour l'investissement dans les affaires électroniques. Certains des secteurs examinés par les organisations étaient en dehors du champ d'application du Gouvernement en direct, tandis que d'autres évaluations ont omis les priorités du

Organisation	Accenture (22 pays)	Le Conference Board du Canada (10 pays)	Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (191 pays)	Indice de la société de l'information d'International Data Corporation (53 pays)	Université Brown (198 pays)	Office of e-Envoy du Royaume-Uni (10 pays)	Etude sur le gouvernement en direct réalisée par Taylor Nelson Sofres plc (TNS) (32 pays)
2001	1er	2e	6e	4e			
2002	1er	2e	6e	3e			
2003	1er	2e	6e	3e	6e		
2004	1er	7e	5e				
2005	1er						

• la poursuite des objectifs du Canada en matière de politique étrangère et de développement international;

la réponse aux requêtes, aux sondages, aux études et aux autres demandes de renseignements ayant trait au gouvernement électronique;

• l'établissement de cadres, lignes directrices et procédures visant la coordination des activités et la prestation de conseils techniques.

Ces activités, couplées à la réalisation de comparaisons internationales, constituent des possibilités importantes d'échange de savoir-faire ayant trait à l'élaboration de politiques et de programmes, tout en favorisant et en entretenant des relations diplomatiques amicales.

Un examen rapide indique que plus de 250 activités internationales ont été coordonnées depuis 2002. Celles-ci comprennent l'accueil de plus de 100 délégations internationales et la participation à plus de 70 conférences, séminaires ou ateliers internationaux.

Des exemples d'activités internationales auxquelles le Canada a régulièrement fait un apport sont :

• la International Council for Information Technology in Government Administration, une conférence internationale annuelle qui favorisait la discussion et la mise en commun des expériences entre les 26 pays membres. Chaque pays y présentait un rapport national décrivant les dernières réalisations, les leçons apprises et les défis;

• la Journée de l'Amérique du Nord, une rencontre annuelle à laquelle participaient les dirigeants principaux de l'information du Canada, des États-Unis et du Mexique.

Au fil des ans, le gouvernement du Canada a partagé avec le reste du monde des renseignements utiles sur des questions liées au travail que nous avons accompli sur le plan international, et nous avons la certitude que nous avons renforcé la réputation et le profil internationaux du Canada dans ce domaine.

Le gouvernement fédéral a répondu de manière proactive à la demande mondiale d'échange du savoir et a organisé en 2004, puis en octobre 2005, une journée internationale de vulgarisation destinée à des délégations internationales. La dernière manifestation a rassemblé 46 participants provenant de 27 pays. Selon les commentaires recueillis par la suite, les discussions et les résultats se sont avérés très utiles et ont servi à influencer le développement des capacités dans les pays participants.

Les discussions portaient sur la collaboration et la coordination dans les domaines de la technologie de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation de services;

• le Réseau international des gouvernements en direct, une activité annuelle internationale où des représentants du gouvernement de 20 pays faisaient état de leurs progrès et mettaient en commun leurs pratiques exemplaires.

Leadership mondial du Canada en matière de gouvernement électronique

L'initiative du Gouvernement en direct a fait preuve de leadership sur le plan international alors que se mettait en place le gouvernement électronique. Le Canada est reconnu comme un chef de file mondial en matière de gouvernement électronique, tel que démontré par les nombreuses demandes de conseils de gouvernements étrangers et le rang élevé que le Canada continue d'occuper dans les divers sondages internationaux et études d'analyse comparative.

Le Gouvernement en direct du Canada sur la scène internationale

Les réalisations imposantes du Canada en matière de Gouvernement en direct ont fait de lui un participant recherché pour assister aux conférences internationales et à d'autres activités traitant de questions comme les discussions de la numérisation et des télécommunications sur la fonction publique, la démocratie électronique, et l'utilisation des technologies de l'information et des communications pour promouvoir le développement communautaire et l'engagement civique. Le Canada a accueilli et continue d'accueillir de nombreuses délégations étrangères de pays développés et en développement, qui viennent chez nous pour observer directement les méthodes que nous utilisons pour privilégier nos citoyens. Pour répondre à la demande de savoir-faire canadien en matière de pratiques électroniques, de normes et d'applications, de nombreux ministères et organismes fédéraux coordonnent des activités internationales qui constituent autant d'occasions d'échange du savoir et des pratiques

exemplaires. Cette coordination se concrétise entre autres par ce qui suit :

- la planification de visites et de missions à l'étranger pour des représentants clés du gouvernement du Canada;
- la coordination et l'accueil de délégations internationales et de groupes en voyage d'étude;
- la participation à des conférences, salons professionnels, séminaires et ateliers ainsi qu'à d'autres occasions d'échange du savoir;
- l'organisation d'activités comme des réunions, des séances d'apprentissage et des programmes de perfectionnement pour les représentants de diverses organisations internationales et nationales;
- la mise en place d'ententes bilatérales avec des pays intéressés à échanger leur savoir en matière de gouvernement électronique au moyen de protocoles d'entente ou de déclarations communes;

Service Canada a été mis sur pied en septembre 2005. Cette nouvelle organisation deviendra le guichet unique de la plupart des prestations et des services offerts aux citoyens canadiens et aux organisations communautaires grâce à un seul réseau de prestation qui regroupe les points de service en direct, par téléphone ou en personne. De nombreux défis sont en vue, mais les possibilités sont infinies...

Et si les Canadiens et les résidents pouvaient :

- recevoir de l'aide d'un point de service unique, quel que soit l'organisme qui détient l'information ou offre le service;
- régler la plupart de leurs problèmes en communiquant une seule fois avec les gouvernements;
- recevoir automatiquement de l'information au sujet des prestations auxquelles ils ont droit;
- consulter en un seul endroit tous leurs « dossiers » et les programmes d'aide gouvernementaux;

- effectuer toutes les actions susmentionnées de manière simple et commode, dans la langue officielle de leur choix, en ayant la certitude que leur vie privée est protégée, que la confidentialité de leurs renseignements personnels est garantie et qu'ils peuvent accéder aux services de même qu'aux technologies d'assistance, au besoin?
- accéder à un guichet de services unique des gouvernements;
- utiliser un processus unique et simplifié d'inscription des entreprises ou d'octroi de licences;

Et si les entreprises pouvaient :

- en réalisant des économies et, par le fait même, libérer les ressources limitées pour les affecter à d'autres priorités;
- en accomplissant toutes les actions susmentionnées, tout en augmentant le nombre d'accords de collaboration avec les autres ordres de gouvernement pour améliorer la prestation de services?
- en élargissant la portée de l'image de marque de confiance du gouvernement du Canada à l'environnement de prestation de services en direct;
- en accroissant la confiance du public envers ses activités;
- en réalisant des économies et, par le fait même, libérer les ressources limitées pour les affecter à d'autres priorités;
- en accomplissant toutes les actions susmentionnées, tout en augmentant le nombre d'accords de collaboration avec les autres ordres de gouvernement pour améliorer la prestation de services?

Et si les gouvernements pouvaient accroître la satisfaction des clients :

- présenter une seule déclaration sur les informations sur la paie pour tous les ordres de gouvernement;
- consulter un seul endroit pour tous leurs « dossiers » au gouvernement et les exigences réglementaires qui les concernent;
- effectuer toutes les actions susmentionnées de manière protégée, dans la langue officielle de leur choix, de façon relativement aisée, en éparpillant du temps, des efforts et de l'argent?

Les visions mises à l'épreuve

En plus de la définition des trois visions, le Gouvernement en direct a financé un groupe de projets — les projets catalytiques, qui orientent la transformation et aident à réaliser les visions :

- en facilitant l'intégration dans l'ensemble des voies, des ministères et des ordres de gouvernement;
- en changeant le comportement du gouvernement;

- en modifiant sensiblement la relation avec le client;
- en diminuant le nombre de formalités et de procédures nécessaires à l'atteinte des résultats;
- en réduisant le délai d'exécution et en accroissant les économies.

Neuf projets catalytiques ont été choisis et lancés en 2004-2005. Ces projets, qui comportent des objectifs à court et à long termes, continueront d'évoluer au fil des années, tandis que les solutions se perfectionneront et que les partenariats interministériels et intergouvernementaux augmenteront pour accroître l'intégration et fournir des services unifiés aux citoyens.

Prestation multimodale de services intégrés

L'initiative du Gouvernement en direct a jeté les bases d'une transition réussie vers une prestation multimodale de services publics à rendement élevé, axée sur les clients. Les trois

visions furent amalgamées en une seule vision de service du gouvernement du Canada :

« Des services publics de calibre mondial pour les citoyens et les clients au Canada, grâce aux efforts concertés de tous les gouvernements pour proposer des approches et des connaissances nouvelles, novatrices et unifiées en matière de prestation des services. »

(http://www.tbs-sct.gc.ca/cio-dpi/2004/canada/canada05_f.asp)

Voici les éléments essentiels de cette approche :

- des recherches sur l'opinion publique touchant divers sujets, y compris comment mieux organiser l'information et les services fournis sur le Web, la sécurité et la protection de la vie privée et les priorités en matière de service;
- un réseau unique de prestation de services pour l'ensemble des programmes, des ministères, des organismes et des ordres de gouvernement.



Vision de service pour les clients internationaux

- en réduisant la complexité et les coûts liés aux rapports avec le gouvernement et à la conformité aux exigences prescrites;
- en créant des possibilités de partenariats et de réseautage fructueux;
- en favorisant un marché juste et équitable;
- en rendant le gouvernement plus efficient dans la prestation des services aux entreprises.

Le Canada sera un chef de file mondial dans la prestation de services s'adressant aux clients internationaux. Nous défendrons les intérêts stratégiques du Canada et nous protégerons la santé, la sécurité et la prospérité des Canadiens en mettant en œuvre avec le plus d'efficacité et d'efficience possible, à titre de gouvernement unique, un ensemble intégré de programmes et de services multimodaux pour nos clients internationaux. Les résultats se mesureront à l'avantage réel que le Canada en retirera et ils seront obtenus grâce à un gouvernement qui :

- établit des points de service intégrés et unifiés à l'échelle du gouvernement pour les services par téléphone, sur Internet et en personne, de manière à produire une efficience, une accessibilité, une souplesse et des normes d'excellence de calibre mondial;
- s'assure que les services et les programmes sont rationalisés, accessibles, intégrés, ciblés, pertinents et décloisonnés à l'échelle des administrations;

- se présente uniformément aux clients internationaux ciblés.

Vision de service pour les Canadiens

Le dernier principe a des répercussions particulièrement importantes étant donné l'approche pangouvernementale axée sur les citoyens et au cœur des visions, et étant donné l'importance accordée aux résultats. Les visions prévoient quatre résultats importants pour lesquels il y aurait des améliorations grâce à la transformation : la satisfaction des clients, la réduction de coûts et les gains d'efficacité, la conformité aux politiques ou les résultats connexes ainsi que la responsabilisation et la transparence.

Les citoyens canadiens recevront les meilleurs services collectifs possibles – en tant que clients, citoyens et contribuables – grâce à un gouvernement qui :

- prévoit les besoins, les attentes, les préférences et les priorités de ses clients et réagit en conséquence;

- amorce un dialogue multidimensionnel et apprend constamment des citoyens et met à leur disposition les connaissances dont ils ont besoin pour participer pleinement à la société;

- s'assure que les services et les programmes sont rationalisés, simples, efficaces et intégrés, qu'ils demeurent ciblés et pertinents et qu'ils sont harmonisés entre les divers ordres de gouvernement.

Vision de service pour les entreprises

Les services aux entreprises contribuent à la productivité, à la compétitivité et au rendement des entreprises et du gouvernement :

- en aidant les entreprises à réussir dans un contexte de mondialisation de l'économie;
- en éliminant les obstacles à l'innovation et à la productivité;

La voie à suivre

En octobre 2005, Gouvernement en direct a décroché une médaille d'or dans le cadre de l'exposition GTEC dans la catégorie Réaliser le gouvernement électronique au Canada. Des prix ont également été remis pour de nombreux projets de Gouvernement en direct, entre autres l'élément central de l'infrastructure commune de télécommunications du gouvernement du Canada, la Voie de communication protégée.

L'étude annuelle d'Accenture, publiée en avril 2005²⁸, explique que le leadership dont le gouvernement du Canada fait preuve en matière de service à la clientèle, de même que les efforts importants qu'il déploie afin d'informer et d'éduquer les citoyens au sujet des services offerts sont les raisons du succès continu du Canada. Accenture a, pour une cinquième année consécutive, classé le Canada au premier rang des 22 pays dont la maturité du gouvernement électronique a fait l'objet d'un examen.

Plusieurs étapes ont été franchies : une infrastructure commune protégée et robuste, les 130 services les plus couramment utilisés accessibles dans le Site du Canada et ses passerelles, un engagement axé sur les citoyens, et des partenariats interministériels et intergouvernementaux plus poussés. Avec la fin imminente de l'initiative du Gouvernement en direct, les prochaines étapes pour les ministères et organismes seront remplies de défis, les efforts visant à transformer la prestation de services gouvernementaux ne faisant que commencer.

Le point

L'initiative du Gouvernement en direct a déjà connu un grand succès. Cependant, on reconnaît maintenant qu'il faut améliorer l'interopérabilité afin de faciliter la transformation multimodale des services. Des interfaces en direct bien orchestrées sont essentielles, mais la véritable transformation doit inclure les éléments d'arrière-plan du gouvernement — des services internes et communs comme la bureautique, la gestion des ressources humaines et l'administration financière.

Afin d'axer les efforts sur l'accès aux services et de garantir que les besoins des citoyens et des entreprises orientent la transformation, trois visions de service ont été élaborées en collaboration par des ministères et organismes fédéraux. Ces visions portent sur les services aux Canadiens, aux entreprises canadiennes et aux clients internationaux. Les trois visions de service tiennent compte de quatre principes directeurs : accent sur les clients, valeurs de la fonction publique, dépenses judiciaires et gestion axée sur les résultats.

Le gouvernement du Canada adopte et applique des normes rigoureuses pour tous les modes de prestation de services, et le Web n'y échappe pas.

modifiée.

- L'information est traitée sans être de l'intérêt;
 - seules les données nécessaires sont demandées et elles ne sont pas divulguées à une tierce partie sans le consentement de l'intéressé;
 - L'information présentée est fiable;
- Le gouvernement a pris au sérieux les préoccupations des Canadiens au sujet de la fiabilité de l'information, de la sécurité publique, de la protection des renseignements personnels et de la sécurité des transactions en direct. Les citoyens peuvent visiter les sites Web du gouvernement du Canada et être assurés que :

civile Canada à l'adresse suivante :
www.pspcc-spcc.gc.ca.

Un autre exemple est le site Web du Secrétaire national Recherche et sauvetage
(http://www.nss.gc.ca/site/index_f.asp). Ce site propose le seul magazine canadien sur le sujet, SARCÈNE. Il renferme de l'information sur la prévention compilée par des experts en la matière des ministères compétents en recherche et sauvetage :

- Forces canadiennes (ministère de la Défense nationale);
- Garde côtière canadienne (ministère des Pêches et Océans);
- Gendarmerie royale du Canada (Sécurité publique et Protection civile Canada);
- Transports Canada;
- Service météorologique du Canada et Parcs Canada (Environnement Canada).

L'établissement et le maintien de la confiance des citoyens, des entreprises et des autres administrations qui traitent avec le gouvernement du Canada est un élément fondamental à une prestation efficace de services dans Internet.



moderniser le sondage, Statistique Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada travaillent en étroite collaboration afin d'offrir aux citoyens la possibilité de le remplir en direct. L'équipe a conçu un nouveau service d'authentification, appelé Session avec chiffrement et enregistrement automatique, qui garantit la protection et la confidentialité des réponses par Internet. Le service applique le chiffrement bidirectionnel à l'application Internet sur le recensement de Statistique Canada.

Statistique Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ont effectué un essai de recensement en mai 2004 qui portait sur 300 000 habitations et 20 000 exploitations agricoles. Il s'agissait de la première fois que les citoyens pouvaient choisir l'option en direct. Cet essai a connu un grand succès et environ 10 p. 100 des répondants ont choisi l'option. Avec la publicité supplémentaire sur le recensement de mai 2006, un taux de participation de 20 p. 100 est espéré.

Sécurité de la personne

Le gouvernement du Canada utilise également le Web pour publier des renseignements utiles sur la sécurité des personnes.



Par exemple, le Centre canadien de réponse aux incidents cybernétiques coordonne les mesures d'intervention en cas d'incident sur la sécurité et surveille les menaces de l'environnement cybernétique. Le Centre tire profit des capacités du gouvernement fédéral en matière de sécurité de la technologie de l'information pour assurer 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 la coordination de l'intervention en cas d'incident et le soutien des secteurs critiques de l'infrastructure comme la santé, l'eau, l'énergie et les services publics. Pour obtenir plus de détails sur les activités du Centre, visitez le site de Sécurité publique et Protection

Opinion des clients – Les transactions doivent être protégées

Des études ont révélé que la plupart des utilisateurs de sites Web avaient la certitude que leurs transactions en direct avec le gouvernement étaient protégées et sécuritaires. Une majorité (55 %) des internautes qui ont participé à une enquête par panel⁽¹⁹⁾ affirmeront que des questions sur la sécurité ne les empêcheraient pas d'utiliser les nouveaux services en direct personnalisés du gouvernement. La confiance dans la sécurité des transactions en direct avec le gouvernement semblait fondée presque entièrement sur l'hypothèse que le gouvernement du Canada faisait le nécessaire pour assurer la protection des renseignements personnels des citoyens canadiens.

Cependant, les conclusions d'une autre enquête par panel⁽²⁰⁾ indiquaient que le degré de compréhension des citoyens canadiens sur l'utilisation des renseignements personnels par le gouvernement et l'échange entre ministères variait grandement. Voici quelques exemples :

- tous les ministères du gouvernement fédéral ont accès aux renseignements personnels sur demande spéciale au ministère qui détient les renseignements (34 %);
- tous les ministères ont facilement accès aux renseignements personnels (31 %);
- tous les ministères ont accès aux renseignements personnels seulement avec leur consentement (21 %);
- aucun ministère, sauf celui avec lequel ils traitent, ne peut accéder à leurs renseignements personnels (14 %).

De nombreux projets et services offrent des transactions en direct sécurisées grâce à la Voie de communication protégée, par exemple :



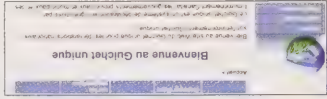
Mon dossier — Mon dossier offre aux Canadiens un accès protégé par Internet à une vaste gamme de services fiscaux de l'Agence du revenu du Canada. Ce concept a été repris tel quel par Mon dossier au gouvernement, qui permet aux citoyens canadiens de créer une liste personnalisée de services offerts dans le cadre de multiples programmes du gouvernement. D'autres fonctions de personnalisation semblables sont en développement.



Relevé d'emploi Web — Chaque année, les employeurs canadiens remplissent, à grands frais, huit millions de relevés d'emploi à parties multiples. Le relevé d'emploi Web est une série d'applications qui permet aux employeurs, à l'aide d'Internet, de créer, d'imprimer et d'envoyer électroniquement des relevés d'emploi. Ce service améliore la qualité des données et la rapidité du processus.



Passeport en direct — Cette application interactive guide les citoyens lorsqu'ils remplissent une demande de passeport. Ils peuvent remplir et présenter leur demande en direct, ce qui réduit grandement le taux d'erreur et accélère par le fait même le traitement de la demande. À l'heure actuelle, les demandeurs peuvent présenter une version imprimée de la demande au comptoir de service de Passeport Canada réservé aux demandes en direct. Le temps d'attente au bureau des passeports est ainsi grandement réduit.



Guichet unique — Les entreprises privées peuvent soumettre de façon protégée des rapports sur l'état des règlements en matière d'environnement grâce au Guichet unique pour les déclarations nationales sur l'environnement d'Environnement Canada.

Recensement 2006

Le recensement de la population est l'un des sondages de Statistique Canada les plus connus et les plus complets. Il englobe environ 13,5 millions de foyers. Il s'agit d'un outil essentiel pour l'élaboration de politiques gouvernementales et de programmes sociaux, de même que pour les paiements de péréquation. Dans le but de

renseignements personnels joints à la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques. Ce principe n'impose pas d'embler la confiance.

Opinion des clients – La vie privée doit être protégée

Une enquête par panel⁽⁹³⁾ a permis de déterminer que la majorité des participants étaient inquiets de voir des personnes non autorisées accéder à leurs renseignements personnels et se sont dits préoccupés par le manque de contrôle sur l'information partagée dans Internet. Dans cette enquête, on a demandé aux participants s'il y avait des raisons pour lesquelles ils n'utiliseraient pas les services en direct personnalisés que le gouvernement du Canada prévoit offrir ultérieurement. Les principales raisons évoquées sont les pirates informatiques et le vol d'identité (plus du tiers des répondants).

Une autre étude⁽⁹⁴⁾ indique que la majorité des citoyens et des entreprises du Canada qui utilisent Internet sont préoccupés par les points suivants :

- personnes non autorisées qui accèdent à leurs renseignements personnels (87 % des citoyens, 89 % des entreprises);
- manque de contrôle sur l'information partagée dans Internet (78 % et 83 %);
- échange de renseignements personnels entre des ministères ou organismes fédéraux sans leur permission (77 % et 80 %);
- regroupement des renseignements personnels dans un fichier unique (62 % et 68 %);
- demandes ou formulaires remplis automatiquement avec de l'information déjà fournie dans d'autres demandes ou formulaires (55 % et 59 %).



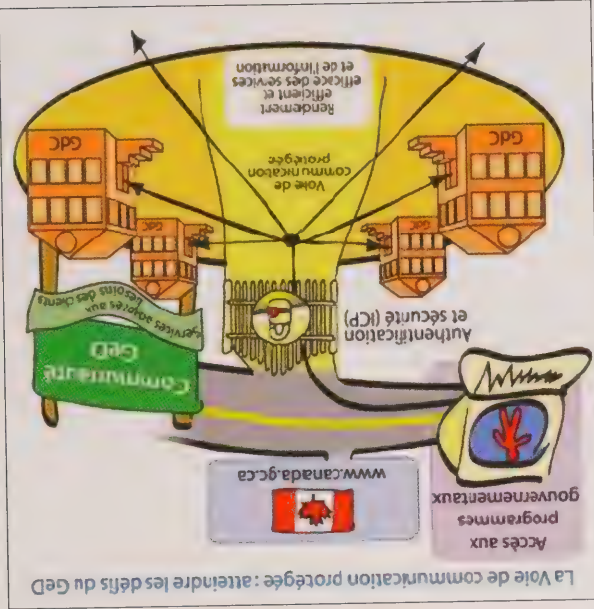
Ville Privée est un guide en ligne destiné à protéger la vie privée ainsi que les renseignements personnels à l'ère du commerce électronique et des nouvelles technologies de l'information. Ce guide contient de l'information sur les questions entourant la protection des renseignements personnels depuis

Les citoyens canadiens ne sont pas uniquement préoccupés par la protection des renseignements personnels. Ils s'attendent également à ce que l'information qu'ils remettent au gouvernement du Canada ne soit ni modifiée, ni utilisée sans leur permission. Le gouvernement du Canada a mis sur pied la Voie de communication protégée, une solution de calibre international qui veille à la protection des transactions en direct.

La Voie de communication protégée est une plateforme électronique qui offre des solutions de sécurité variées, notamment des contrôles d'accès, des pare-feu et des techniques de chiffrement robustes. Tous les ministères et organismes y ont accès. Ils peuvent ainsi recevoir, stocker et échanger de l'information électronique en toute sécurité, en plus d'identifier avec qui ils traitent par voie électronique.

Transactions protégées

une simple visite chez le médecin, jusqu'à un voyage dans le cyberspace en passant par une visite au centre commercial.





Instaurer la confiance

Le gouvernement du Canada reconnaît depuis le début que les citoyens exigent qu'il soit un modèle en matière de fiabilité de l'information, de protection électronique des renseignements personnels et de sécurité des transactions en direct. L'utilisation des services en direct par les citoyens dépend en grande partie de leur perception de la réussite du gouvernement sur les points précédents.

Information fiable et à jour

Les citoyens canadiens ont besoin de renseignements à jour sur des sujets variés que la législation et les voyages. Par exemple, les changements apportés aux lois et aux règlements sont maintenant accessibles en quelques jours plutôt qu'en quelques mois à l'adresse suivante : <http://laws.justice.gc.ca/fr/>. Le site de Transports Canada www.tc.gc.ca offre des conseils sur les déplacements en avion, en train, en bateau ou en voiture.

Opinion des clients – L'exactitude et la fiabilité de l'information sont primordiales

Dans une étude qualitative²⁹, des clients ont indiqué qu'ils ont confiance dans la qualité et la pertinence de l'information d'un site Web simplement parce qu'il s'agit d'un site Web du gouvernement. Ils sont d'avis que le gouvernement veille à afficher dans ses sites Web des renseignements qui sont pertinents, fiables et actualisés.

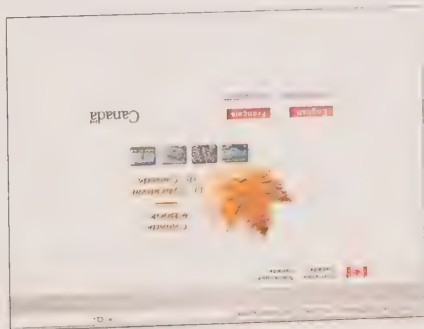
D'autres études ont indiqué que les gens ont un niveau élevé de confiance dans l'information affichée dans des sites paraffinés par le gouvernement. Les conclusions d'un groupe de discussion en direct³⁰ sont que comparativement aux sources d'information du secteur privé, les gens pensent que le gouvernement du Canada fournit dans ses sites Web des renseignements qui sont plus fiables.

Protection de la vie privée

En période de crise ou lorsqu'un événement fait la une, il est encore plus important d'avoir accès à de l'information fiable et actuelle. Dans de telles circonstances, le Site du Canada devient un centre de renseignements souvent consulté par les citoyens canadiens. En 2004, lorsque les dernières nouvelles sur le SRAS, la maladie de la vache folle ou le virus du Nil occidental, ils visitaient le Site du Canada. Le 26 décembre 2004, lorsque le tsunami a frappé l'Indonésie, le gouvernement a affiché le même jour de l'information dans le Site du Canada.

Si les Canadiens font confiance à l'information affichée dans les sites Web du gouvernement, ils sont surtout préoccupés par la protection des renseignements personnels lorsqu'ils interagissent avec le Gouvernement en direct. Le principe fondamental selon lequel les personnes ont le droit de déterminer comment leurs renseignements personnels sont recueillis, utilisés et divulgués est établi dans le Code de pratiques équitables en matière de renseignements de la Loi sur la protection des renseignements personnels et dans les dix principes sur la protection des

les foires commerciales et les services de financement du commerce extérieur qui correspondent à leurs activités commerciales internationales et à leurs intérêts. »



Un autre exemple est le Cyberlivre du Canada. Les activités de Statistique Canada sont centrées sur l'information. Le Ministère a pour mandat de : recueillir, dépoller, analyser et publier des renseignements statistiques portant sur les activités économiques, industrielles, financières, sociales, démographiques et générales » de la population du Canada. Statistique Canada répond aux besoins des entreprises, des syndicats, des établissements universitaires, des médias, du public et de toutes les administrations. Il est engagé depuis toujours à fournir de l'information de qualité et des services moins coûteux au public le plus large possible. Le Cyberlivre du Canada se sert du son, d'images, de tableaux, de graphiques et de textes descriptifs et

Internet est devenu la principale voie de diffusion de Statistique Canada. Il lui permet de rendre accessible davantage de données à un plus grand nombre de citoyens canadiens plus rapidement et plus facilement que jamais. Le site Web de Statistique Canada est l'un des plus visités de tout le gouvernement. En moyenne, il enregistre plus de 1,2 million de visites par mois et plus de 9 millions de pages consultées. Il contient des données, de l'information et des services très variés. L'amélioration continue du site est basée sur les commentaires des visiteurs. Le gouvernement du Canada tire pleinement profit du Web. Il suffit de quelques clics de souris pour que les citoyens canadiens, les entreprises canadiennes et les clients internationaux consultent des renseignements utiles et à jour.

analytiques pour observer le Canada : le territoire, la société, l'économie et l'état. Il est possible de le consulter à l'adresse suivante : http://142.206.72.67/r000_f.htm.

canadien à <http://strategies.gc.ca/epic/internet/inoca-bc.nsf/en/h-ca2058f.html>.

Décisions éclairées grâce à l'information

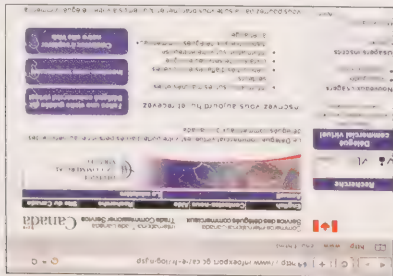
L'accès rapide à de l'information peut aider les citoyens et les entreprises à prendre des décisions éclairées rapidement, leur permettant de tirer avantage des occasions qui se présentent.

Opinion des clients – Les sites Web du gouvernement, une bonne source d'information

La majorité des citoyens canadiens qui utilisent les services en direct ont dit qu'ils accèdent aux services du gouvernement d'abord par Internet, puis par le téléphone. La recherche qualitative vient appuyer cette constatation et indique que les participants considèrent Internet comme la meilleure ou l'une des meilleures façons de trouver de l'information, particulièrement l'information du gouvernement. De plus, 72 % des internautes sont satisfaits du dernier site Web du gouvernement qu'ils ont visité. Un nombre encore plus grand, soit 76 %, ont dit avoir trouvé ce qu'ils cherchaient.⁽⁴⁾

Selon une enquête par panel⁽⁹⁾, 57 % des internautes ont indiqué que leur dernière interaction était une recherche d'information. Plusieurs études confirment que les gens se fient à Internet comme mode d'accès à l'information de différents types. Les citoyens canadiens semblent visiter des sites Web du gouvernement le plus souvent pour obtenir de l'information sur l'emploi, l'impôt et l'administration publique, y compris des coordonnées. Les secteurs d'intérêt secondaires sont le droit, l'éducation, les programmes et services, les formulaires et les publications.

Des études suggèrent également que les utilisateurs des sites Web considèrent que l'information en direct est plus à jour que celle offerte dans les bureaux ou par téléphone. Une enquête par panel⁽¹⁰⁾ a confirmé cette constatation. En effet, 45 % des utilisateurs croient que l'information la plus fiable et la plus actuelle se trouve dans les sites Web du gouvernement du Canada. Ce chiffre passe à 27 % pour l'information fournie dans les bureaux, 21 % au téléphone et 7 % dans les documents imprimés. Des études qualitatives indiquent que les visiteurs des sites Web du gouvernement pensent systématiquement que ces derniers sont utiles et contiennent de l'information complète et de grande qualité.



Un exemple qui démontre que l'information permet de prendre des décisions éclairées est le partenariat entre Agriculture et Agroalimentaire Canada, la Corporation commerciale canadienne, Exportation et développement Canada et Patrimoine canadien, avec la participation du Service des délégués commerciaux du Canada (<http://www.infoexport.gc.ca/ie-en/login.jsp>), pour élargir la boîte à outils du Délégué commercial virtuel pour les exportateurs canadiens. Ce site Web gratuit et protégé par mot de passe propose de l'information personnalisée sur les marchés et les occasions d'affaires. De plus, il offre maintenant un accès rapide aux outils d'Exportation et développement Canada sur le financement des échanges commerciaux et la gestion des risques ainsi qu'aux services d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, de la Corporation commerciale canadienne et de Patrimoine canadien.

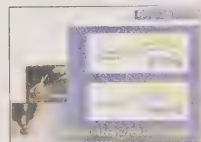
Dans l'édition de janvier 2005 du document Analyse de l'ITCP à l'échelle internationale⁽⁸⁾ de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la vice-présidente, Services aux petites entreprises d'Exportation et développement Canada, Madame Suzanne Morris, explique : « Le site offre aux exportateurs canadiens un accès immédiat aux services de financement du commerce extérieur qui se rapportent à leur transaction, qu'il s'agisse de vérifier la solvabilité d'un acheteur étranger éventuel ou d'obtenir rapidement une estimation de couverture d'assurance-crédit pour une transaction individuelle ou des exportations multiples. Les entreprises canadiennes peuvent consulter le Délégué commercial virtuel pour avoir les derniers rapports sur les marchés ou les plus récentes nouvelles touchant le secteur des affaires,

« Je veux simplement vous dire combien j'apprécie le service IMPOÎNET. C'est la première fois que je l'utilise et je suis épate à quel point il est facile de comprendre, de préparer et de transmettre les déclarations des membres de ma famille. J'imagine que l'infrastructure électronique doit être vue, car il répond parfaitement aux besoins des utilisateurs. Nous avons reçu notre remboursement en une dizaine de jours. Incroyable! Merci encore d'avoir créé ce service novateur. Les nouveaux services de ce genre sont la preuve tangible de votre engagement à l'amélioration de la fonction publique et des résultats. » (traduction libre)

L'Agence a également été proactive en publiant l'information sur les droits d'appel dans leur site Web. Le taux de sensibilisation est passé de 69 p. 100 en 2000 à 74 p. 100 en 2004.

simplification des interactions avec les ADMINISTRATIONS GOUVERNEMENTALES

Une initiative du Gouvernement en direct a favorisé l'adoption (avec la mise en place de stratégies d'information des risques) dans le cadre de son processus visant à élargir les processus d'apprentissage et de transformation, particulièrement entre les administrations. Cette approche encourage la résolution de problèmes d'équipe lorsqu'il faut surmonter des défis liés à la prestation de services amalgamés.



Une expérience d'Industrie Canada a été lancée en 2003 et est encore en cours. Des experts en la matière de divers ministères et organismes fédéraux, de deux ministères provinciaux de l'Ontario ainsi que de la région et de la municipalité de Halton y participent. Ils analysent les services offerts à des entrepreneurs qui ouvrent un nouveau restaurant. Les 20 participants ont énuméré un total de 81 services nécessaires, y compris 31 différents permis requis pour ouvrir un restaurant. Ils ont émis 250 idées sur l'amélioration des services offerts à ces entrepreneurs, qu'ils ont ensuite réduites à une occasion des plus prometteuses afin d'offrir l'accès automatique aux services de toutes les



Passerelle contient de l'information sur tout: des listes de rappel de produits et d'aliments à des alertes sur les plus récentes arnaques et fraudes à la consommation, en passant par une vaste gamme de calculateurs financiers pour aider les clients à choisir la meilleure carte de crédit ou à déterminer s'ils devraient acheter ou louer leur prochain véhicule. La Passerelle offre également des conseils sur différentes situations, comme les achats en direct, les investissements, le télémarketing et la vente itinérante, les entrepreneurs en rénovation, les réparations de véhicules et plusieurs autres. Il est possible de consulter le Guide du consommateur



En réponse aux demandes des utilisateurs, la

Un autre exemple est la Passerelle d'information pour le consommateur canadien d'Industrie Canada (<http://infoconsommation.ca/>), qui propose au consommateur canadien un guichet unique d'information et de services. La Passerelle est un partenariat stratégique novateur de plus de 400 organisations : ministères et organismes fédéraux, ministères provinciaux et territoriaux et organisations non gouvernementales.

des clients, en plus d'accroître la conformité. services au bon moment et l'expérience de service peuvent grandement améliorer l'accès aux bons l'intégration de services gouvernementaux démontre comment des partenariats et solution Web est en développement. *PerLE* ont accepté de participer à sa mise en œuvre et la mené à la création de *PerLE*. Plusieurs provinces lorsqu'un permis est nécessaire. Ces travaux ont administrations pour lesquels il faut s'inscrire ou

coûté 3 150 \$. Plus de 6 000 employés utilisent présentement ce service électronique, qui est offert à toutes les entreprises.

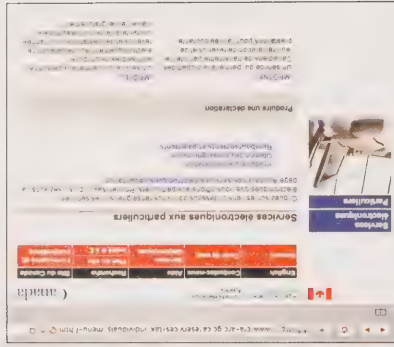
Interactions uniformes

La simplification des interactions avec le gouvernement est l'un des principaux avantages de la prestation de services en direct. Les clients ont moins d'étapes à remplir et moins d'organisations avec lesquelles ils doivent faire affaire pour obtenir un service. Le regroupement de composantes connexes uniquement accessibles par le Web facilite également les transactions.

Opinion des clients – Simplification des interactions avec le gouvernement

Selon certaines études, les citoyens canadiens ont des attentes élevées en ce qui a trait aux services en direct offerts par le gouvernement du Canada. Ils exigeraient en effet avoir des moyens plus efficaces pour interagir de façon uniforme avec l'ensemble de l'administration publique, quel que soit le niveau. Ils ont donné aux chercheurs des exemples de la façon dont on peut y arriver.

La suggestion la plus fréquente est d'inclure de l'information pangouvernementale dans les sites Web actuels du gouvernement du Canada. Souvent, les Canadiens ne savent pas quelle administration – le gouvernement fédéral, la province, le territoire ou la municipalité – est responsable de l'information ou du service dont ils ont besoin. De nombreuses études ont révélé que les citoyens canadiens prêtent des liens connexes à un sujet donné qui donnent accès à l'information de tous les paliers de gouvernement. Par exemple, un sondage en direct⁽²⁷⁾ a indiqué que 85 % des répondants pensent que le gouvernement du Canada devrait établir des partenariats avec d'autres administrations afin d'intégrer les services offerts. Certains demandent de l'information pangouvernementale afin de s'assurer qu'ils obtiennent une vue complète et précise d'un sujet. Selon un autre sondage⁽¹⁶⁾, 79 % des répondants seraient intéressés à de l'information des provinces, et 69 % des municipalités.



Simplification des interactions avec le gouvernement du Canada
 IMPOTNET (<http://www.impotnet.gc.ca/menu-f.html>), le service de transmission électronique des déclarations de revenus de l'Agence du revenu du Canada, est un exemple bien connu de simplification des interactions avec le gouvernement. L'Agence est présente sur le Web depuis 1999 et a joué un rôle crucial quant à la prestation de services électroniques du gouvernement.
 L'utilisation d'IMPOTNET pour la transmission électronique des déclarations de revenus des particuliers est passée de 31 p. 100 de l'ensemble des déclarations en 2000 à 47 p. 100 en 2004. Les personnes qui utilisent le service pour la première fois l'apprécient particulièrement car ils n'ont pas besoin de connaissances ni de compétences spéciales, et trouvent le service rapide. En moyenne, il est possible d'obtenir un remboursement dans un délai de deux semaines.

photos, ou de porter la demande en personne à un bureau de Passeport Canada ou à un agent

réceptionnaire.

« Cette initiative est un autre exemple des efforts déployés par Passeport Canada d'offrir aux Canadiennes et aux Canadiens nos produits et services plus rapidement et efficacement », a déclaré la présidente-directrice générale de Passeport Canada, Mme Doreen Steidle. « Nous croyons que cette initiative répond au désir des Canadiennes et des Canadiens d'avoir accès en ligne aux services clés du gouvernement, tout en s'appuyant sur des canaux sécurisés qui assureront la protection de leurs données personnelles et de leur vie privée », a-t-elle ajouté.

La demande de passeport interactive aide à réduire les omissions et les erreurs fréquemment relevées par les examinateurs de Passeport Canada. Le temps d'attente lié à l'obtention d'un passeport est ainsi réduit, autant pour le demandeur que pour Passeport Canada. L'information soumise en direct est stockée dans le serveur protégé de Passeport Canada et récupérée à la réception de la demande, ce qui permet d'accélérer le service. Passeport Canada garantit la protection des renseignements personnels inscrits dans la demande en direct en utilisant l'une des méthodes de chiffrement les plus sécurisées disponibles quand il s'agit de protéger la vie privée.

Réduction des coûts

Les entreprises peuvent également économiser temps et argent en remplissant en direct les relevés d'emploi à l'aide du service d'authentification de la Voie de communication protégée, disponible dans le site Web de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Selon Bell Canada, lorsque le service sera pleinement opérationnel, les employeurs canadiens pourront réduire considérablement les 300 M\$ dépenses annuellement pour la préparation des relevés d'emploi. Grâce au service de relevés d'emploi en direct, un employeur a rempli 900 relevés en 45 minutes pour un coût de 10,50 \$. Un pareil travail avec le formulaire papier aurait pris 150 heures et

Efficacité!

Les délais d'exécution sont plus courts dans le cas de transactions en direct et les réponses aux demandes d'information sont plus rapides. Ainsi, les citoyens, les entreprises et les administrations peuvent libérer des ressources, économiser du temps et se concentrer davantage sur des activités à valeur ajoutée. De plus, l'utilisation de ce mode de prestation libre-service réduit le nombre d'erreurs administratives et permet de fournir les services de façon plus efficace.

Opinion des clients – Les services en direct permettent d'économiser du temps

Pour les citoyens canadiens, l'économie de temps et d'argent constitue le principal avantage des services en direct. Les renseignements fournis en direct par le gouvernement du Canada. Des études qualitatives ont permis d'établir que les hauts considèrent que les services en direct sont rapides, faciles d'accès et toujours disponibles, et qu'ils gagnent du temps que les services en personne ou en ligne. De plus, une enquête par panel⁽²²⁾ a indiqué que la majorité d'internautes croient que l'initiative du gouvernement en direct accélère le service et a permis d'économiser l'argent des contribuables. Selon une autre enquête, 58 % des utilisateurs ont indiqué que l'économie de temps est le principal avantage des services en direct.

Initiative des délais d'exécution



Grâce à l'initiative Passeport en direct, les utilisateurs peuvent économiser du temps tandis que les processus internes sont améliorés. Lancé officiellement le 9 mai 2005, Passeport en

direct (<http://www.pptc.gc.ca/>) est conçu dans le but de faciliter les demandes de passeport en permettant aux Canadiens âgés de 16 ans et plus et qui demeurent au Canada de remplir une demande de passeport en direct. Ils peuvent ensuite choisir d'imprimer le formulaire dûment rempli et de l'envoyer par courrier, accompagné des documents attestant de leur citoyenneté et de leur identité, avec la signature du répondant et leurs

Offrir des services améliorés et mieux adaptés

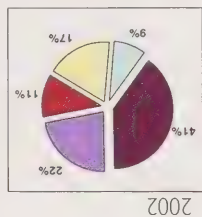
Des services améliorés et mieux adaptés permettent aux clients d'économiser temps et argent, de simplifier les interactions avec le gouvernement ou d'améliorer la communication, ce qui permet de créer des possibilités pour les citoyens et les entreprises. Comme le gouvernement du Canada s'est engagé à refondre ses services plutôt que de simplement automatiser ses programmes déjà en place, il offre aux citoyens des choix quant au mode de prestation de services, et leur assure une qualité meilleure et une exécution plus efficace.

Les services informationnels (63) et transactionnels (67) les plus couramment utilisés sont offerts en direct. En 2003, des niveaux de maturité des services, c'est-à-dire la gamme des fonctionnalités offertes, ont été établis pour chacun des 130 services. L'objectif du niveau moyen de fonctionnalités pour 2005 a été fixé à 6,4. La moyenne actuelle, soit 6,5, dépasse l'objectif. Pour obtenir plus de détails sur les services, veuillez consulter l'annexe B.

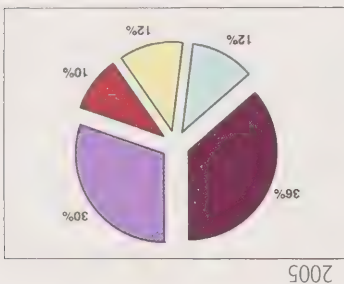
La proportion de transactions effectuées par Internet est passée de 22 p. 100 en 2002 à 30 p. 100 en 2005. Cette croissance indique que les citoyens canadiens sont satisfaits des services offerts en direct et reconnaissent la valeur du Web comme mode de prestation de services, car il est accessible, rapide, pratique et permet d'accéder à beaucoup d'information. De nombreuses études indiquent que les utilisateurs sont très satisfaits des services en direct et des sites Web du gouvernement.

Catégorie	Nombre de services	Moyenne (pondérée) des niveaux de maturité
Canadiens et résidents	85	6,2
Entreprises	33	7,2
Non-Canadiens	5	5,9
Interne au gouvernement	7	7,2
TOTAL	130	6,5

Données de
Gouvernement en
direct sur les services
transactionnels. Nota : il
y a eu 62 millions de
transactions en 2002.
Ne tient pas compte
des services frontaliers.



Données de Gouvernement en direct
sur les services transactionnels. Nota : il
y a eu 72,1 millions de transactions en
2005. Ne tient pas compte des
services frontaliers.



% de transactions par mode de prestation

Félicitations!

Le premier ministre fait parvenir, sur demande, des lettres et des certificats aux citoyens canadiens qui célèbrent un anniversaire de mariage ou de naissance important. Des messages de félicitations sont offerts pour souligner 25, 30, 35, 40, 45 et 50 ans ou plus de mariage ainsi que les 65^e, 70^e et 75^e anniversaire ou plus de naissance. Pour obtenir une lettre et un certificat, il suffit de cliquer sur <http://www.pm.gc.ca/tra/contact.asp>. Voici le témoignage d'un couple ontarien qui explique sa réaction en recevant un tel message.

« Mon épouse et moi sommes très fiers d'avoir reçu du premier ministre un certificat pour marquer notre 25^e anniversaire de mariage. Nous vous remercions d'avoir traité notre demande si rapidement. La lettre est déjà encadrée et accrochée au mur. Nous espérons pouvoir en recevoir une autre dans 25 ans. Merci encore. » (traduction libre)

Ce site attire l'attention de gens d'ici et d'ailleurs, en particulier des enseignants qui font l'éloge de la structure et de la qualité de l'information.

De Dubai : « C'est une ressource pédagogique incroyable! »

De l'Inde : « Site très instructif. »

Du Québec : « Merci, votre site m'aide beaucoup dans mon travail d'enseignant. »

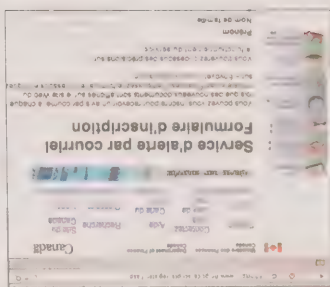
De l'Ontario : « Nous devons sensibiliser les élèves à la préservation des ressources. Merci pour votre travail et votre aide. »

Factes facile stimule la participation des clients

Maintenant que les Canadiens profitent d'un accès amélioré, les possibilités de participation en direct sont illimitées. Par exemple, les citoyens peuvent exprimer leurs opinions ou communiquer avec les élus ou leurs représentants.

Une touche personnelle

L'initiative du Gouvernement en direct reconnaît que les groupes de clients ont des intérêts variés qui les poussent à chercher l'information du gouvernement du Canada la plus récente sur des sujets particuliers. En réponse, Gouvernement en direct a créé des offres ciblées. Par exemple, certains clients ont besoin des dernières nouvelles sur les traités fiscaux internationaux. Le ministère des Finances permet d'obtenir cette information grâce à des avis automatiques par courriel sur les nouveautés.



D'autres sites offrent des services similaires. Les alertes d'emploi permettent d'obtenir une liste d'offres d'emploi qui répondent aux critères de

recherche; les avis sur les retraits d'aliments et les alertes aux allergies diffusent de l'information sur la salubrité des aliments; le service de sécurité électronique informe les clients au sujet des nouveaux enjeux en matière de sécurité. La plupart des sites Web du gouvernement du Canada fournissent de l'information personnalisée en fonction des besoins individuels.

Votre opinion compte!

Le gouvernement du Canada est déterminé à trouver de nouvelles façons de consulter les citoyens canadiens et de les faire participer. Le portail des consultations (<http://canada.gc.ca/consultations>) est une méthode pratique grâce à laquelle les citoyens canadiens peuvent apprendre ce que le gouvernement leur demande et accéder aux consultations.

Un Canadien fait part de sa satisfaction après avoir participé à un forum de discussion organisé par le ministère des Affaires étrangères :

« En conclusion, j'aimerais féliciter tous ceux qui ont participé ainsi que le Ministère d'avoir hébergé le forum de discussion. En tant que Canadien, je sentais que j'avais été exclu des décisions importantes au pays. Cependant, ce forum m'a montré que le gouvernement fait un effort pour tenir d'obtenir les commentaires de toutes les sources avant de prendre d'importantes décisions stratégiques ... Merci de m'avoir permis de contribuer. » (traduction libre)

Le site *Consultations auprès des Canadiens* donne l'occasion aux citoyens de participer aux consultations concernant les activités et les politiques gouvernementales. Il s'agit d'un guichet unique permettant d'accéder à un ensemble structuré de consultations de différents ministères et organismes, à un calendrier de consultations ainsi qu'à des liens vers des activités de comités parlementaires. Les citoyens canadiens sont invités à exprimer leurs opinions et à participer en étudiant les consultations en cours.

français et en anglais dans ses sites Web ont permis de réaliser d'importants progrès. Elle attire l'attention sur les principales réalisations de l'initiative du Gouvernement en direct et précise que « ... les sites Web du gouvernement sont remplis d'information utile dans les deux langues officielles ». Son évaluation est appuyée par un sondage⁽¹⁸⁾ mené auprès de 2 500 internautes canadiens. Selon ce sondage, 92 p. 100 des internautes pensent que le choix de la langue officielle des services du gouvernement est possible tout le temps ou la plupart du temps dans Internet.

Selon le Global e-Government Readiness Report des Nations Unies, publié en 2004 sous le titre *Towards Access for Opportunity*⁽⁴¹⁾,

« Le Canada fournit l'exemple d'une approche

exemplaire pour la diffusion en ligne de

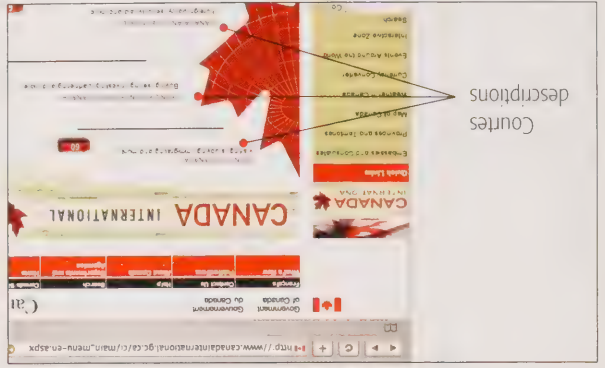
l'information multilingue, comme en témoigne

son site national, qui comprend des pages miroirs en français et en anglais ». (traduction libre)

Opinion des clients – Langage simple, en français comme en anglais

Parmi la rétroaction des Canadiens, plusieurs ont demandé d'utiliser un langage simple et des titres de sites Web descriptifs et intuitifs. Bon nombre d'études qualitatives indiquent que les utilisateurs de sites Web préfèrent l'ajout de courtes descriptions aux liens et aux titres, et que des résumés soient fournis pour des éléments connexes aux liens. Cela permet aux visiteurs de comprendre le principal élément d'un sujet et d'éliminer la « navigation par tâtonnements ».

Les clients indiquent en fait que l'utilisation du jargon fait partie de l'obstacle de la langue. Le Site



L'accès facile est précieux pour les contribuables

du Canada fait l'objet d'examen régulier afin de s'assurer que la langue est accessible aux utilisateurs de tous les niveaux d'alphabétisation et que des titres descriptifs expliquent les sujets en détail. Nous continuons de chercher à améliorer la langue des sites Web du gouvernement du Canada et, ainsi, d'augmenter la qualité des services.

L'information est un bien précieux que le gouvernement du Canada gère au titre de mandat public pour le compte des citoyens canadiens. Lorsque l'information est simplifiée, cela facilite le partage du savoir.

Par exemple, pour savoir où va l'argent des contribuables ou obtenir de l'information sur les transferts de points d'impôt aux provinces et territoires, il suffit de visiter le site <http://www.fin.gc.ca/access/fedprovfr.html>. Ce site démontre bien comment on peut, grâce au multimédia, présenter de façon simple l'information financière qui est complexe.

Autre exemple de la valeur ajoutée offerte par l'accessibilité de l'information : l'énorme effort fait par les ministères qui s'occupent des questions liées à l'environnement et aux ressources naturelles. Ces ministères offrent de nombreux sites Web remplis de renseignements et réussissent à les présenter de façon conviviale. Pour obtenir de l'information sur les mines et les localités dépendantes des ressources naturelles, consultez le <http://mmsd1.mms.nrcan.gc.ca/maps/>. Pour en savoir davantage sur les écosystèmes forestiers, visitez le <http://ecosys.cfl.sct.mcan.gc.ca/>. Pour obtenir des conseils sur la réduction de l'utilisation d'énergie, visitez le <http://oeenrcan.gc.ca/francais/index.cfm?attr=0>. Pour chercher des renseignements sur le Canada, utilisez l'Atlas <http://atlas.gc.ca>. Pour tout savoir sur l'eau douce, ne manquez pas de visiter RésEau, à <http://map.nrc.gc.ca/reseau/fr/index.aspx>.

appareil portable Web comme un téléphone cellulaire ou un assistant numérique personnel.

Parmi les renseignements et services offerts par le portail sans fil, mentionnons les coordonnées des députés, les temps d'attente aux postes frontaliers, les nouvelles du gouvernement, les indicateurs économiques, les taux de change, un convertisseur de devises, de l'information sur les ouragans et les tempêtes tropicales, les numéros sans frais des Centres de services aux entreprises du Canada, les numéros de téléphone des fonctionnaires fédéraux, les numéros internationaux sans frais pour le 1 800 O-Canada, ainsi que les adresses des points de service du Bureau des passeports.

L'évolution du portail sans fil a été influencée par la recherche sur l'opinion publique, des commentaires des utilisateurs envoyés par courriel, les normes de l'industrie et la rétroaction du Groupe de travail interministériel sur les dispositifs sans fil. On a également amorcé, avec certaines provinces et représentants de gouvernements étrangers, un dialogue sur les stratégies et les méthodes à adopter pour la prestation des services sans fil. Le site http://www.gc.ca/mobile/wireless_f.html donne plus de détails.

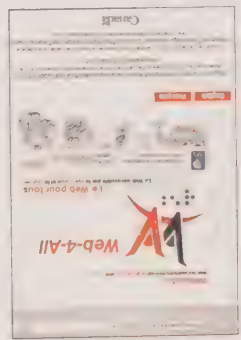
Surmonter les obstacles linguistiques

Dès le début, l'initiative du Gouvernement en direct a dû faire face à des obstacles relatifs à la qualité du français dans différents sites. Elle s'est par la suite transformée en un moyen de renforcer le caractère bilingue du Canada, au pays comme à l'étranger. La commissaire aux langues officielles a fait l'éloge des réalisations de l'équipe du Gouvernement en direct, de même que la population canadienne selon un sondage⁽¹⁸⁾ et l'Organisation des Nations unies dans l'une de ses études⁽¹⁹⁾.

La commissaire aux langues officielles, Madame Dyane Adam, note dans une étude⁽⁴⁾ publiée le 13 septembre 2005, que les efforts du gouvernement du Canada pour fournir de l'information en

l'information dans le Web. Ces personnes peuvent choisir, configurer et sauvegarder leurs préférences à l'aide d'une carte à puce qui configure automatiquement un ensemble de logiciel et de matériel adapté.

Dans l'édition de mai 2005 d'*AccessWorld*⁽³³⁾, Janet Ingber a écrit « Le Canada peut être fier de la trousser Le Web pour tous. Imaginez utiliser un ordinateur public et être en mesure de profiter de la technologie adaptée. Vous n'avez qu'à insérer une carte et vos préférences sont configurées. C'est déjà une réalité pour les citoyens canadiens. » (traduction libre)



Accès mobile? Pas de problème!

Il convient de souligner que le site Info-aînés Canada a été le premier site du gouvernement du Canada à offrir la fonction d'augmentation de la taille des polices. Cette fonction est toujours bien notée dans les sondages auprès des clients et a été adoptée par d'autres regroupements de Gouvernement en direct.

Lawrence Euteneier, d'Industrie Canada, a remporté le Prix du Chef de la fonction publique en 2003 pour son travail sur l'amélioration du service à la clientèle. M. Euteneier, une personne aveugle, était gestionnaire du Bureau d'accessibilité au Web d'Industrie Canada.



Le portail sans fil offre un autre bel exemple de recentrage technologique pour les clients. Il s'agit d'un guichet unique rapide et convivial permettant d'accéder à certains renseignements et services du gouvernement. Les clients peuvent consulter wap.gc.ca ou www.gc.ca à l'aide d'un

Surmonter les obstacles techniques

Un des principes clés de l'accessibilité du Web est la conception de sites et de logiciels qui s'adaptent aux différents besoins des utilisateurs. Le gouvernement a conçu différentes versions de son site Web principal afin que les utilisateurs puissent accéder à www.canada.gc.ca peu importe l'équipement (anciennes technologies ou appareils spéciaux) ou la connexion (accès commuté, à large bande ou sans fil) dont ils disposent.

Opinion des clients – Facilité d'accès pour tous

Relativement peu d'études ont abordé les questions d'accessibilité⁽⁹⁾ pour les clients handicapés. Une étude⁽¹⁰⁾ a établi que les gens qui ont besoin de logiciels spéciaux pour consulter Internet avaient des problèmes à accéder à l'information et aux services en direct du gouvernement du Canada. Il s'agit notamment de l'affichage de fichiers en format PDF, des applications Flash, des fichiers en format JPG ainsi que du contraste, des polices et des écritures en caractères gras. Les clients qui utilisent un téléphone cellulaire (avec un affichage restreint) se sont heurtés aux mêmes problèmes.

Bienvenue aux utilisateurs spéciaux!

Le regroupement Personnes handicapées en direct (<http://www.ph-endirect.ca/>) constitue un bon exemple des efforts déployés dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct pour améliorer l'accès. La version actuelle de ce regroupement privilégie l'accessibilité des services relatifs aux voyages, à la santé, au travail, à la formation, les liens de technologie adaptée, le mappage des services pour les personnes aveugles, les liens vers de l'information du gouvernement fédéral destinée aux personnes handicapées.

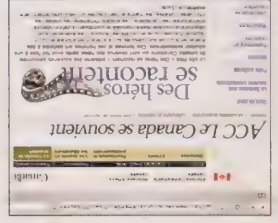
Le regroupement compte de nombreux services basés sur la boîte à outils *Le Web pour tous* qui a été conçue pour Industrie Canada par Adaptive Technology Resource Centre de l'Université de Toronto. L'interface personnalisable utilise des principes de conception universels qui font en sorte que les personnes âgées, les néo-Canadiens et les personnes handicapées ou ayant de la difficulté à lire puissent accéder aux services et à

Opinion des clients – Navigation intuitive!

Les citoyens canadiens ont constamment déclaré qu'ils privilégient les sites Web conviviaux et faciles à utiliser. Un sondage⁽⁹⁾ indique qu'une navigation uniforme dans les sites du gouvernement était un des éléments les plus importants pour 82 % des citoyens canadiens et 87 % des propriétaires d'entreprise. Parmi les éléments clés, il faut aussi noter l'organisation et la structure. De plus, des outils comme des menus et des liens facilitent également la navigation dans les sites Web du gouvernement.

Même si les préférences spécifiques varient légèrement au fil des ans, l'importance qu'accordent les citoyens canadiens aux barres de menu placées en haut et sur le côté gauche de la page comme outils de navigation est constante. S'il est impossible d'arriver à un consensus sur la priorité attribuée à chaque type de barre de menu, il est clair que celles en haut et sur le côté gauche de la page sont l'une des premières fonctions que les utilisateurs remarquent et utilisent dans les sites Web du gouvernement du Canada. C'est à ces endroits que les utilisateurs s'attendent à trouver les éléments normalisés. Le mot-symbole « Canada », les éléments de conception communs et les normes de navigation rendent les sites Web officiels du gouvernement facilement reconnaissables.

Parallèlement, les moteurs de recherche ont été améliorés afin d'augmenter l'efficacité des sites Web du gouvernement du Canada pour les clients qui font régulièrement des recherches pour trouver de l'information. Par exemple, des participants à des groupes de discussion du site *Le Canada se souvient* (<http://www.vac-acc.gc.ca/remembbers/5F/>) ont apprécié la fonction de recherche, qui a été très utile lorsque le site a connu une intensification de trafic à l'été 2005, à l'occasion des commémorations de la Seconde Guerre mondiale.

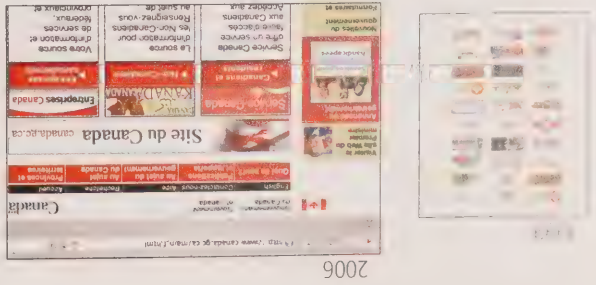


« J'aime bien le site [Des héros se raconte], la méthode de recherche est excellente et la navigation est facile. »
 « La recherche est facile et rapide. »
 « Les options de recherche sont bien conçues. »

En 1999, le Site du Canada contenait des liens vers plus de 450 sites Web fédéraux. Ce site offrait une foule de liens menant vers différents sites. La conception et la navigation pouvaient varier d'un site à l'autre. L'information était donc fragmentée et éparpillée.

Canada.gc.ca

D'une foule de liens (1999)... à un univers de cyber-services axés sur les clients (2006)



En 2001, on a procédé au lancement de la nouvelle version du site Web principal du gouvernement du Canada, pour lequel on avait adopté une approche de la prestation de services en direct et un avantage centrée sur les citoyens.

Accès « sans fausse route »

L'une des caractéristiques fondamentales du Web est la multitude de chemins pour accéder à la même information ou au même service. Lorsque tous les chemins mènent à une source autorisée unique, on parle d'accès « sans fausse route ».

Opinion des clients – Accès « sans fausse route »

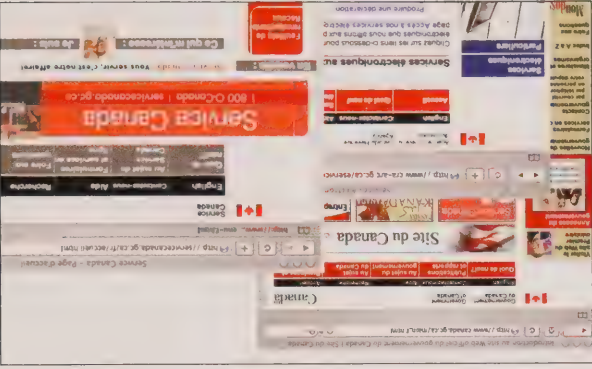
Bon nombre d'études permettent de conclure que le principe d'accès « sans fausse route » est la caractéristique la plus appréciée dans un site Web. Des études récentes indiquent que les citoyens canadiens s'attendent maintenant à ce que les sites Web gouvernementaux comprennent plusieurs approches organisationnelles. Des études qualitatives ont en démontant que les utilisateurs empruntent différents chemins pour chercher de l'information, par exemple en utilisant de l'information regroupée par sujet ou public cible, des liens de ministères ou organismes ou l'index de A à Z.

Navigation intuitive

La Passerelle des Canadiens et résidents (<http://servicecanada.gc.ca/fr/accueil.html>) offre un accès « sans fausse route » à des services de base comme l'emploi. Par exemple, des jeunes à la recherche d'un emploi peuvent choisir *Un jeune dans le menu Je suis, Emplois ou Formation et carrières* dans le menu *Ce qui m'intéresse, Comment puis-je trouver un emploi* dans la Foire aux questions, ou chercher le mot *emploi* dans l'index de A à Z ou à l'aide du moteur de recherche. Peu importe le chemin choisi, l'internaute trouvera ce qu'il cherche.

Les deux autres passerelles ont également adopté cette approche. La Passerelle des non-Canadiens (http://canadainternational.gc.ca/ci/main_menu-fr.aspx) est un guichet unique pour ceux qui veulent obtenir de l'information et des services sur le Canada : échanges commerciaux, visites, travail ou études. La Passerelle des entreprises (<http://entreprisescanada.gc.ca/gol/cbec/site.nsf/fr/index.html>) est un guichet unique permettant d'obtenir l'information et les services nécessaires tout au long du cycle de vie d'une entreprise, y compris les 10 services les plus demandés par les entreprises.

La navigation est un autre aspect important des sites Web. Le gouvernement du Canada a défini un ensemble de règles appelées *Normes de l'Internet*⁽²³⁾ qui assurent l'uniformité des éléments visuels et fonctionnels, comme les barres de menus placées en haut et sur le côté de la page et les identificateurs du gouvernement fédéral.



Rendre les services plus accessibles

L'initiative du Gouvernement en direct vise à assurer une accessibilité optimale aux services informationnels et transactionnels. De par sa nature, Internet permet aux citoyens des régions urbaines et rurales d'accéder en tout temps à l'information et aux services, et ce, quand, où et comment ils l'entendent, et leur propose des outils et des ressources pour les aider à trouver l'information rapidement. Cependant, le gouvernement a compris que l'accessibilité ne signifie pas seulement garantir que les citoyens canadiens puissent se connecter en tout temps et en tout lieu : il faut surmonter des obstacles, augmenter la valeur pour les clients et obtenir la participation des citoyens canadiens.

Surmonter les obstacles organisationnels

L'une des forces de Gouvernement en direct est d'offrir des services aux clients en éliminant le fardeau qui consiste à comprendre le fonctionnement du gouvernement. L'initiative du Gouvernement en direct a accompli d'énormes progrès à ce chapitre en regroupant les services, en adoptant une approche d'accès « sans fausse route » et en établissant des normes de navigation.

Regroupement

Le principe fondamental du regroupement est d'orienter les utilisateurs vers des services unifiés d'abord en regroupant l'information, puis en l'organisant en fonction de leurs attentes et besoins ponctuels.

Opinion des clients – Regroupement

De récentes études ont permis d'établir que les citoyens canadiens préfèrent que l'information dans un site Web soit organisée par sujet. Par exemple, un sondage⁽⁹⁾ mené en 2005 auprès d'internautes indique que la plupart des répondants préfèrent que l'information soit regroupée par sujet (85 %), puis par événement de la vie (70 %), ministère (70 %), catégorie fonctionnelle (64 %), emplacement (54 %) et public cible (51 %). Au sujet du caractère utile, un sondage⁽¹⁰⁾ mené dans la Passerelle des Canadiens indique que 81 % des utilisateurs considèrent que le regroupement par sujet est utile, suivi du regroupement par événement de la vie (57 %). D'autres études appuient ces conclusions, ce qui confirme que les utilisateurs de sites Web souhaitent voir l'information présentée par sujets principaux puis par sous-sujets détaillés, car ce classement leur est familier et est facile à utiliser. Une autre étude⁽⁹⁾ suggère que la présentation de l'information par sujet reflète l'état d'esprit de nombreux utilisateurs et couvre une vaste gamme de situations.

De **Terre-Neuve**, au sujet du service Promotion de la santé : « Grâce à votre merveilleux site Web, non seulement j'ai découvert que j'ai XX (nom de la maladie supprimé), mais j'ai découvert pour me soigner rapidement. Merci encore! »

Du **Nouveau-Brunswick**, au sujet de la numérisation de documents historiques sur la construction navale : « Il ne s'agit pas seulement de conserver l'histoire. Ce projet donne également aux jeunes adultes qui ont été recrutés pour cette tâche l'occasion de développer leurs talents. »

De **Île-du-Prince-Édouard**, au sujet de MERX : « Il s'agit d'un important forum pour accéder au gouvernement fédéral. Beau travail! »

De la **Nouvelle-Écosse**, au sujet de la Passerelle pour l'histoire militaire canadienne : « Un site sensationnel! Bravo! Je l'utiliserai pour mes classes d'histoire. »

Du **Nunavut**, au sujet du service Téléanté : « Ikajuruti Inuqnik Ungasikturni – un outil pour aider les gens en régions éloignées. »

Du **Québec**, au sujet du site sur les services de police communautaires, contractuels et autochtones : « C'est un très bon site pour les jeunes et les parents. J'ai appris plein de choses en lisant les fiches d'information et les articles. »

De l'**Ontario**, au sujet du site sur la fiscalité des entreprises : « Une autre amélioration importante est l'utilisation exponentielle du Web... Une telle approche est une grande amélioration par rapport à l'époque où il fallait téléphoner ou écrire pour demander un formulaire... »

Des **Territoires du Nord-Ouest**, au sujet du fournisseur de services Internet d'Iqaluit : « Nous avons débuté à la fin de 1995 avec 30 abonnés. Nous en comptons maintenant plus de 800. »

De l'**Alberta**, au sujet des licences sur le spectre des radiofréquences : « Le site Spectre en direct est indispensable à mon travail. »

De la **Saskatchewan** au sujet de Réseau : « Quel site fantastique! »

Du **Manitoba**, au sujet de la déclaration électronique sur la faillite et l'insolvabilité : « Je recommande à d'autres entreprises d'adopter les transmissions électroniques. J'ai hâte de pouvoir utiliser ces services pour toutes les demandes. »

Du **Yukon**, au sujet d'Internet et de la bibliothèque publique : « La bibliothèque publique de Whitehorse est ouverte 71 heures [par semaine], et les deux postes publics d'accès Internet sont toujours occupés. »

De la **Colombie-Britannique**, au sujet des Produits de renseignements commerciaux – Stratégis : « Votre site est formidable. Je l'utilise tous les jours. »

perfectionnée, capable de traiter des transactions complexes en temps réel; des services internes conçus par des organismes de services partagés; un accès par guichet unique à l'information et aux services de plusieurs ministères et organismes offerts aux citoyens canadiens par l'intermédiaire de la nouvelle organisation appelée Service Canada. Même si l'initiative du Gouvernement en direct s'achève en 2006, elle aura jeté pour l'avenir les bases de la transformation des services gouvernementaux.

Le présent rapport contient trois parties et décrit les activités entreprises entre 1999 et 2006 dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct :

- la première partie fait état des progrès réalisés, selon la recherche sur l'opinion publique, en vue d'améliorer l'accès, d'accroître l'adaptabilité des services, d'instaurer la confiance à l'égard des services électroniques et de mettre en place un modèle de prestation multimodale de services;

- la deuxième partie décrit les éléments (ou modules) essentiels qui soutiennent le niveau de préparation du gouvernement pour la transformation de service. Ces éléments sont la collaboration internationale, les partenariats intergouvernementaux, la création de passerelles et de regroupements axés sur les clients, la conception de l'infrastructure protégée commune, la coordination du leadership et de la gestion, ainsi que l'élaboration de politiques;

- la troisième partie renferme les annexes qui décrivent l'affectation des crédits centraux, les 130 services les plus couramment utilisés offerts désormais en direct et les références bibliographiques des principaux documents.

canadiens, les entreprises et les clients internationaux accèdent à plusieurs services en direct, en tout temps, en tout lieu et dans la langue officielle de leur choix. Les cyber-services répondent aux attentes des citoyens canadiens. En témoignent, l'utilisation croissante du mode de prestation électronique et les sondages ministériels qui indiquent que 94 p. 100 des utilisateurs en direct sont satisfaits du service.

La Voie de communication protégée est au cœur du mode de prestation en direct. Elle garantit aux citoyens canadiens la sécurité et la protection de leur vie privée, et offre aux ministères et aux organismes une infrastructure commune. Ayant acquis un savoir-faire sans égal dans le domaine, le Canada est maintenant reconnu comme un leader mondial en matière de protection des renseignements personnels des citoyens. Il existe aujourd'hui des politiques pour assurer :

- l'uniformité dans la présentation des services;

- l'accès des personnes handicapées aux services;

- le traitement des questions liées à la protection de la vie privée;

- la gestion efficace de l'information afin d'en assurer la qualité;

- la mise en place d'un modèle de gestion des ressources humaines pour aider les gestionnaires et les spécialistes dans le domaine de la gestion de l'information, de la technologie de l'information et de la prestation de services.

L'initiative du Gouvernement en direct a donné au gouvernement l'occasion d'approfondir sa connaissance quant à l'utilisation ultime de la voie électronique pour améliorer la prestation multimodale des services. Les activités financées dans le cadre de l'initiative ont conduit à un programme en matière de transformation de service. Ce programme comporte aujourd'hui une infrastructure électronique commune, robuste et

adopté comme principes fondamentaux la créativité, la collaboration, le travail d'équipe et la coopération.

On s'est essentiellement appuyé sur les sondages et les groupes de consultation pour déterminer la façon dont on devrait organiser l'information du gouvernement en fonction des besoins et des préférences des particuliers et des entreprises. On a pu ainsi créer une série de regroupements par sujet ou public cible, garantissant par là un accès « sans fausse route » aux utilisateurs, et on a pu concrétiser le « décloisonnement » de certains services.

La collaboration soutenue entre les partenaires s'est avérée clé dans l'élaboration et la mise en œuvre réussie de solutions intégrées et communes à plusieurs ministères ou administrations, dans la perspective d'assurer un meilleur service aux clients. Il a fallu maintenir une surveillance régulière des services et des projets pendant leur élaboration et prendre des mesures proactives pour résoudre les problèmes et atténuer les risques. À chaque étape, il a fallu engager un effort collectif dans le but de répondre aux attentes des clients et d'offrir des solutions pangouvernementales tout en visant la prestation de services efficaces, fiables et adaptés, non seulement par voie électronique, mais aussi par tous les autres modes de prestation.

Le fait que les particuliers et les entreprises utilisent en plus grand nombre et plus souvent les services en direct témoigne du succès de l'initiative. En 2005, les 130 services les plus couramment utilisés étaient offerts en direct, en complément des modes de prestation plus traditionnels (en personne, au téléphone et par la poste). Soixante et onze pour cent des internautes ont consulté un site Web du gouvernement du Canada au cours des douze derniers mois et se sont déclarés très satisfaits de la qualité des sites. Le nombre d'interactions avec le gouvernement du Canada est passé d'environ 470 millions en 2001, à près de 1,1 milliard en 2005. Les transactions en direct représentent désormais 30 p. 100 de toutes les transactions. Les citoyens

L'initiative du Gouvernement en direct a bénéficié d'un investissement totalisant 880 M\$ sur une période de six ans afin d'accélérer l'élaboration de services en direct. Les ministères, les organismes et d'autres partenaires ont également investi leurs propres sommes, ce qui a permis d'améliorer, grâce à Internet, la prestation de nombreux programmes destinés aux particuliers et aux entreprises. Parmi les avantages procurés aux clients, mentionnons une réduction importante des coûts liés à la conformité pour les entreprises, la simplification des transactions, l'amélioration de l'accès et la rapidité des services. Les ministères et organismes profitent quant à eux des gains de productivité et d'efficacité grâce à la réutilisation de certaines solutions ou à l'application de solutions communes. Les investissements ont permis en outre d'assurer, à l'échelle du gouvernement, une meilleure coordination ainsi que des liens plus étroits entre les programmes fédéraux, de même qu'entre ces derniers et les programmes offerts par d'autres paliers de gouvernement.

Tous les participants à cette initiative ont adopté une approche pangouvernementale. Ils ont collaboré afin d'éliminer le travail en vase clos, concentré uniquement sur leur projet, programme ou organisation. L'approche horizontale, si indispensable à l'initiative, devait s'appliquer dans le contexte vertical des autorités et des formalités gouvernementales, nécessitant de ce fait un leadership solide à tous les échelons. Elle représente un important changement de culture et fait de cette initiative un catalyseur du changement.

Une structure de gouvernance par comités a été établie afin de s'adapter à l'évolution des besoins en matière de gouvernement électronique et de répondre aux risques éventuels importants qui nécessitent une intervention des cadres supérieurs pertinents. Sous l'orientation d'une gouvernance horizontale assurée par des sous-ministres, le Bureau du Gouvernement en direct a fait preuve d'un leadership solide en maintenant l'élan et la cohérence des efforts en terrain inconnu. Les intervenants de Gouvernement en direct ont

Deux principes de base ont guidé les efforts visant à mettre l'usage d'Internet au profit des citoyens canadiens, des entreprises canadiennes et des clients internationaux :

- regrouper l'information et les services en fonction des besoins et des priorités des clients, ET NON en fonction de l'appareil gouvernemental;
- établir des partenariats entre les ministères et organismes fédéraux et avec d'autres administrations en vue de regrouper les services en fonction des clients, ET NON en fonction des champs de compétence.

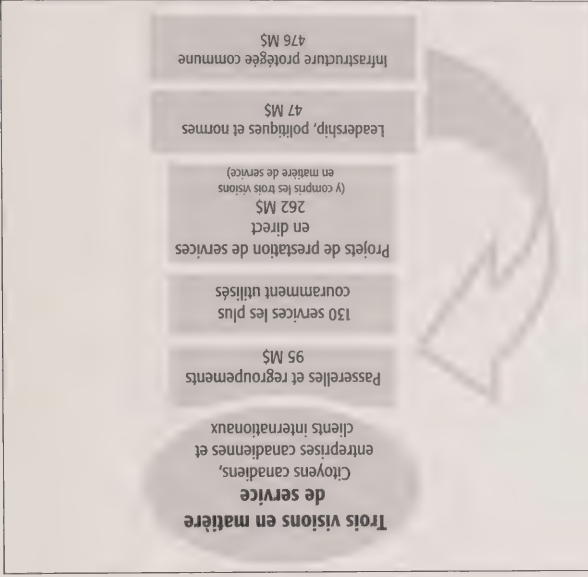
L'Initiative du Gouvernement en direct a permis à 34 ministères et organismes :

- d'accélérer la conception et la prestation en direct des 130 services les plus couramment utilisés;
- de repenser en profondeur la façon dont ils utilisent la voie électronique pour fournir de l'information et des services aux clients;

- de collaborer dans le but d'assurer un accès « sans fausse route » aux services gouvernementaux;
- de mettre en commun les expériences, les méthodes de travail, les leçons à retenir et les outils tout en s'axant davantage sur les clients;

- de mettre en place une infrastructure électronique protégée, robuste et perfectible en vue des transactions en direct évoluées de demain.

L'Initiative du Gouvernement en direct



Gouvernement en direct a également permis d'entreprendre d'importants travaux au chapitre des politiques dans le but de transformer de fond en comble la façon dont le gouvernement du Canada interagit avec les citoyens. Depuis cinq ans, la société Accenture classe le Canada au premier rang mondial en matière de gouvernement électronique dans le cadre d'évaluations indépendantes. La dernière étude d'Accenture, publiée en avril 2005⁽²⁸⁾, explique le succès continu du Canada par le leadership dont fait preuve le gouvernement en matière de service à la clientèle et par les efforts considérables que celui-ci déploie pour informer et éduquer les citoyens au sujet de ses services. Aujourd'hui, d'autres pays prennent l'exemple sur le leadership et les réalisations du Canada quant à la prestation de services électroniques.

En utilisant de façon stratégique ses ressources limitées, l'Initiative du Gouvernement en direct se révèle un catalyseur en ce qui a trait à l'amélioration des services gouvernementaux et à la prestation multimodale de services.

Résumé

Le rythme effréné de la vie moderne dans une société basée sur le savoir signifie que maintenant plus que jamais, les citoyens canadiens s'attendent à interagir facilement avec leur gouvernement. Ils veulent un guichet unique pratique, précis et rapide leur permettant d'accéder aux services. Ils préfèrent effectuer des transactions simples eux-mêmes, mais obtenir un service personnalisé auprès des fonctionnaires pour leurs besoins plus complexes. Les citoyens canadiens veulent que leur gouvernement utilise l'information de façon productive afin d'ajouter de la valeur sans porter atteinte à la confidentialité, de favoriser l'amélioration des services et de produire de meilleurs résultats stratégiques qui procurent des avantages à la population.

Grâce à Gouvernement en direct, ces objectifs sont en voie d'être atteints. Nous avons changé fondamentalement la façon dont le gouvernement du Canada interagit avec les citoyens et les entreprises. Tout a commencé par une vision dont l'objectif était de changer la nature des relations du gouvernement avec ses citoyens à l'aide de la technologie.

- Grâce à l'initiative du Gouvernement en direct, le gouvernement du Canada s'avère le mieux branché au monde avec ses citoyens. Les objectifs demeurent axés sur les éléments suivants :
- procurer aux citoyens une administration plus accessible, où l'information et les services sont organisés en fonction des besoins des clients et sont accessibles en tout temps, en tout lieu et en français ou en anglais;
- fournir des services améliorés et mieux adaptés grâce à la mise en place de services électroniques plus efficaces et plus rapides;
- gagner la confiance à l'égard de la prestation des services en direct en veillant à la protection et à la sécurité des transactions électroniques et des renseignements personnels.

« ... nous voulons être connus dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent. »¹²



Module 3 — Site du Canada, passerelles et regroupements	.47
Les réussites	.48
Outils et soutien communs	.50
Gouvernance	.51
Viability	.53
L'avenir de la présence du gouvernement du Canada sur le Web	.54
Témoignages de clients	.54
Module 4 — Mettre à profit le potentiel de la Voie de communication protégée	.55
Aperçu	.55
Utilisation des services offerts par la Voie de communication protégée	.56
Mobilisation des clients	.57
Régime de gouvernance de la Voie de communication protégée	.58
L'avenir de la Voie de communication protégée	.58
Module 5 — Leadership et gestion	.61
Gouvernance	.61
Gestion responsable	.64
Leçons apprises	.68
Module 6 — Avancement des travaux relatifs aux politiques	.73
Normalisation des sites Internet	.73
Gestion de l'information	.74
Langues officielles	.75
Protection de la vie privée	.76
Sécurité	.77
Annexe A — Financement central de l'Initiative du Gouvernement en direct	79
Annexe B — En direct, les 130 services les plus couramment utilisés!	.87
Annexe C — Références bibliographiques	.97

Table des matières

Gouvernement en direct, un pas vers l'exploitation du plein potentiel	i
Ministères et organismes participants	iv
Résumé	1
Mission accomplie!	5
Chapitre 1 — Rendre les services plus accessibles	7
Surmonter les obstacles organisationnels	7
Surmonter les obstacles techniques	9
Surmonter les obstacles linguistiques	10
L'accès facile est précieux pour les contribuables	11
L'accès facile stimule la participation des clients	12
Chapitre 2 — Offrir des services améliorés et mieux adaptés	15
Efficacité!	16
Interactions uniformes	17
Décisions éclairées grâce à l'information	19
Chapitre 3 — Instaurer la confiance	21
Information fiable et à jour	21
Protection de la vie privée	21
Transactions protégées	22
Sécurité de la personne	24
La voie à suivre	27
Le point	27
Prestation multimodale de services intégrés	29
Module 1 — Leadership mondial du Canada en matière de gouvernement électronique	31
Le Gouvernement en direct du Canada sur la scène internationale	31
Comparaisons internationales	33
Mettre à profit les antécédents du Canada	37
Module 2 — Travailler avec d'autres administrations	39
Création de réseaux d'échange de pratiques	40
Création d'outils de base clés	42
Projets d'apprentissage et de transformation	45
Le prochain enjeu	45

Ministères et organismes participants

A	Affaires étrangères Canada * Affaires étrangères et Commerce international Affaires indiennes et du Nord Canada Agence canadienne de développement international Agence de promotion économique du Canada atlantique Agence des services frontaliers du Canada * Agence des douanes et du revenu du Canada et Citoyenneté et Immigration Canada Agence du revenu du Canada * Agence des douanes et du revenu du Canada Agriculture et Agroalimentaire Canada Anciens combattants Canada
B	Bureau du Conseil privé
C	Centre des armes à feu Canada * Solliciteur général Citoyenneté et Immigration Canada Commerce international Canada * Affaires étrangères et Commerce international Commission de la fonction publique du Canada
D	Défense nationale Développement économique Canada pour les régions du Québec Développement social Canada * Développement des ressources humaines Canada Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
E	École de la fonction publique du Canada * Centre canadien de gestion Environnement Canada
F	Finances Canada
G	Gendarmerie royale du Canada
I	Industrie Canada
J	Justice Canada
P	Parcs Canada * Patrimoine canadien Patrimoine canadien Pêches et Océans Canada
R	Ressources humaines et Développement des compétences Canada * Développement des ressources humaines Canada
S	Santé Canada Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada Sécurité publique et Protection civile Canada * Solliciteur général Statistique Canada
T	Transports Canada Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

* Anciennement connus sous un autre nom de ministère ou d'organisme

La Conférence et exposition sur les technologies dans l'administration gouvernementale (CTEC), événement polyvalent d'apprentissage et d'échanges unique au Canada, s'adresse aux professionnels en technologies de l'information du secteur public. La Semaine GTEC permet de présenter des solutions technologiques et des connaissances techniques de pointe de partout au Canada et du monde entier, d'organiser une conférence de trois jours qui offre l'occasion d'un apprentissage hors pair, et de célébrer les succès du secteur public grâce au Programme et au Gala des Prix de distinction.



Plus de 50 récompenses reçues
entre 1999 et 2006



Gouvernement en direct, un pas vers l'exploitation du plein potentiel de la technologie de l'information

Au nom de tous les partenaires qui ont travaillé collectivement à l'Initiative Gouvernement en direct, c'est avec une grande fierté que je déclare mission accomplie. En effet, l'objectif qu'il s'était fixé, à savoir offrir en direct, partout au pays, jour et nuit et dans les deux langues officielles, les 130 services les plus couramment utilisés.



L'Initiative Gouvernement en direct figure sans contredit parmi les grandes réussites du Canada. La population et les entreprises canadiennes, de même que les clients étrangers, ont adopté sans réserve les services sur le Web et ils continuent d'en apprécier la valeur.

Le succès de l'Initiative Gouvernement en direct est le fruit des efforts conjugués de 34 ministères et organismes (notamment Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Secrétaire du Conseil du Trésor), ainsi que de partenaires privés et d'autres ordres de gouvernement, qui ont collaboré ensemble pour rendre possible ces services novateurs. Cette Initiative n'aurait pas eu le succès qu'on lui connaît aujourd'hui sans la participation de tous. Voilà une véritable preuve que le gouvernement du Canada peut rassembler le talent, le leadership, la vision et l'engagement afin d'offrir des services à la population canadienne de façon plus rapide et plus efficace. Je tiens d'ailleurs à profiter de l'occasion pour remercier tous ceux et celles qui ont participé à cette initiative.

Pour y parvenir, nous sommes sortis des sentiers battus, nous avons abordé le service à la clientèle sous des angles totalement nouveaux et nous avons pris des risques, tout en étant convaincus que nous sommes sur la bonne voie. En somme, nous sommes servis de la technologie pour faire œuvre de pionnier, montrant ainsi la voie. La méthode pangouvernementale et centrée sur la clientèle que la Canada a adoptée pour assurer ses services en direct jouit d'une reconnaissance mondiale. Effectivement, durant cinq années consécutives, Accenture a désigné le Canada comme étant la référence

en matière de prestation de services en direct dans un contexte gouvernemental. De même, les réalisations du Canada à cet égard ont convaincu de nombreux pays de recourir à l'expertise de celui-ci. Grâce à l'Initiative Gouvernement en direct, nous disposons maintenant de bases solides sur lesquelles fonder une transformation plus poussée des services. Ensemble, nous possédons l'expertise grâce à laquelle nous pouvons aider le gouvernement à accroître sa capacité de répondre aux besoins, d'innover et de rendre des comptes. Le temps est venu d'aller de l'avant, forts des leçons que nous avons tirées de l'Initiative Gouvernement en direct. Le temps est venu de réfléchir à ce que seront les étapes ultérieures. Le temps est venu d'améliorer une fois de plus les services que nous offrons aux citoyens et aux entreprises canadiennes, ainsi qu'aux clients internationaux.

N'alliez pas penser que ce rapport final vient mettre un terme à l'innovation au gouvernement du Canada. Au contraire, bien que l'Initiative Gouvernement en direct tire à sa fin, une nouvelle étape de consolidation et de gain d'efficacité doit être lancée prochainement. Cette étape laisse entrevoir l'avenir; elle consiste à trouver des moyens novateurs d'offrir des services intégrés qui regroupent l'ensemble des administrations et des voies de communication. Nous avons pour but d'assurer les services de façon plus judicieuse, plus rapide et plus économique. Aussi, nous continuerons de nous employer à améliorer la façon dont le gouvernement du Canada mène ses activités, à la plus grande satisfaction des clients.

J'ai la certitude que vous trouverez utile et instructif cet aperçu de l'Initiative Gouvernement en direct du gouvernement du Canada, qui a été mise en œuvre de 1999 à 2006.

I. David Marshall

Sous-ministre de Travaux publics et Services
gouvernementaux Canada

Nota : Les sites Web et les liens indiqués dans le
présent rapport sont actualisés à la date du 23
décembre 2005.

Gouvernement en direct 2006